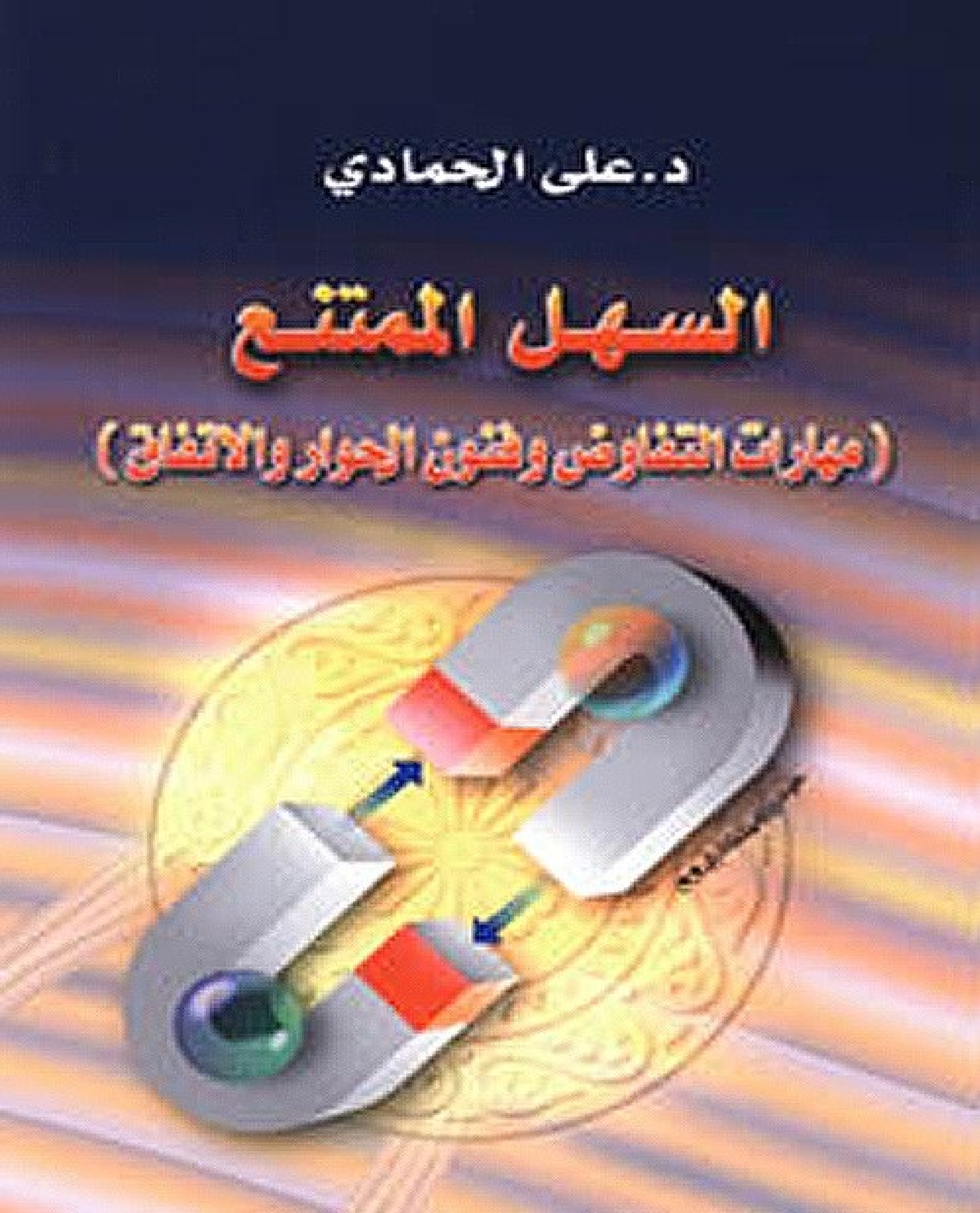

د. علي الحمادي
السهل الممتنع
(مهارات التفاوض وفنون الحوار والاتفاق)

السهل الممتنع

د.علي الحمادي

مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على أفضل خلق الله ، محمدبن عبد الله ، وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد:

في كل يوم تعقد عمليات تفاوضية لا حصر لها، منها ما هو على المستوى الفردي، ومنها ما هو على المستوى الدولي، ومنها كذلك ما هو على مستوى المنظمات والأحزاب والشركات والمؤسسات المختلفة.

هذه المفاوضات المختلفة لها كلفة مادية ومعنوية، فقد تؤدي إلى خسائر مادية كبيرة، أو قد تؤدي إلى فساد العلاقات الإنسانية، أو قد تؤدي إلى زعزعة الأمن وانعدام الاستقرار، أو ربما تؤدي إلى خسائر بشرية فادحة.

ونظراً لأهمية وخطورة وشيوع العملية التفاوضية، فإن علماء السلوك التنظيمي وعلماء الإدارة درسوا هذا النشاط ووضعوا له قواعده وأصوله وشرحوا مهاراته وفنونه، حتى أصبح التفاوض علماً يدرس في أرقى جامعات العالم.

والتفاوض نشاط مارسه الإنسان منذ بدء الخليقة، حيث ورد في التاريخ ذكر بعض الحكماء والقادة الذين برزوا واشتهروا في قدراتهم التفاوضية حتى أصبح الناس يلجأون إليهم في حلِّ مشكلاتهم ونزاعاتهم، ولا يخلو عصر من العصور ولا مجتمع من المجتمعات من نفر يتقنون هذا الفن، وربما يضيفون إليه بعض خبراتهم وتجاربهم.

إنه يمكننا أن نطلق على العملية التفاوضية بأنها السهلالممتنع، حيث إن كثيراً من فنونها ومهاراتها معروفة ومسطرة في الكتب، إلا أن قليلاً من المفاوضين من يتقن ممارستها وتطبيقها.

وفي هذا المقام نودُّ أن نذكر أن رسولنا محمداً (صلى الله عليه وسلم) كان متقناً لهذا الفن، إذ علَّم أصحابه وأتباعه أسس هذا الفن وقواعده، وأرشدهم إلى الطريق الأمثل لإقناع الناس والاتفاقمعهم والوصول إلى قلوبهم والتأثير في عقولهم وتفكيرهم.

ومن الأمثلة على ذلك ما روي أن قريشاً أرسلت أحدزعمائها وهو حصين الخزاعي)وكان من الحكماء العقلاءالمتكلمين(ليفاوض الرسول (صلى الله عليه وسلم)، فلما دخل حصين على الرسول (

صلى الله عليه وسلم) قال له: يا محمد، بلغنا أنكتسبُّآلهتنا وتسفِّه عقولنا، لقد كان أبوك وجدك حصينة وخيراً.

فقال له الرسول (صلى الله عليه وسلم): «يا حصين، إن أبي وأباك في النار، يا حصين كم إلـهاً تعبد؟» قال: سبعة، واحد في السماء وستة فيالأرض، فقال الرسول (صلى الله عليه وسلم): «يا حصين إذا أصابك الجوع والفقر فمن تدعو؟» قال: الذي في السماء، فقال الرسول (صلى الله عليه وسلم): «يا حصين، إذا عدمت الولد فمن تدعو؟» قال: الذي في السماء.

فقال له الرسول (صلى الله عليه وسلم): «فيستجيب لك وحده وتشرك معه غيره؟!».

وهنا تنبَّه حصين واقتنع بما قاله الرسول (صلى الله عليه وسلم)، ثم عرض الرسول عليه الإسلام، فأسلم حصين.

وحين جهر رسول الله (صلى الله عليه وسلم) بالدعوة احتارت قريش وارتبكت، وفكّرت ثم دبَّرت، وكان مما صنعته أنها أرسلت إلى رسول الله (صلى الله عليه وسلم) عتبةبن ربيعة يحادثه ويفاوضه ويغريه.

يروي ابن هشام في سيرته (سيرة ابن هشام 1/313): أن عتبةبن ربيعة جلس إلى رسول الله (صلى الله عليه وسلم) فقال له: يا ابن أخي، إنك منا حيث علمت من السلطة في العشيرة والمكان في النسب، وإنك قد أتيت قومك بأمر عظيم، فرقت به جماعتهم، وسفهت به أحلامهم، وعبت به آلهتهم، وكفرت به من مضى من آبائهم، فاسمع مني أعرض عليك أموراً لعلك تقبل بعضها.

فقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): «قل يا أبا الوليد أسمع»، فقال له عتبة ما قال حتى إذا فرغ قال له رسول الله (صلى الله عليه وسلم): «أوَقد فرغت يا أبا الوليد؟» قال: نعم، قال: «فاسمع مني»، قال: أفعل.

فأخذ رسول الله (صلى الله عليه وسلم) يتلو عليه من سورة فصلت، حتى إذا انتهى إلى الآية موضع السجدة منها وهي الآية 37، سجد، ثم قال لعتبة: قد سمعت يا أبا الوليد فأنت وذاك.

فقام عتبة إلى أصحابه فقال بعضهم: نحلف ب الله لقد جاءكم أبو الوليد بوجه غير الوجه الذي ذهب به، وطلب عتبة منهم أن يدعوا

الرسول (صلى الله عليه وسلم) وشأنه، فأبوا، وقالوا له: سحرك يا أبا الوليد بلسانه.

وفي هذه القصة أكثر من درس يحسن الوقوف عنده، فالرسول الكريم قد أحسن الاستماع لعتبة وقال له: «قل يا أبا الوليد أسمع»، فلما قال عتبة ما عنده، أعطاه الرسول (صلى الله عليه وسلم) الفرصة لإضافة شيء قد يودّ أن يقوله، ربما نسيه، أو غفل عنه، وسأله: «أوقد فرغت يا أبا الوليد؟» قال: نعم.

ومعنى ذلك أنه أحسن الاستماع تماماً، وأعطى محدِّثهالفرصة ليقول من جديد دون أن يعاجله، فلما سأله ليتأكد من فراغه مما لديه، بدأ التلاوة، وهذا قمة الأدب، وقمة الذوق، مما يجعل الطرف الآخر تتفتح نفسه للسماع، فكانت تلك المقدمة المحمودة لما جاء بعدها، وهي تلاوةآياتمن الذكر الحكيم، تنتهي بسجدة، سجدها (صلى الله عليه وسلم) ثم قال لعتبة: قد سمعت يا أبا الوليد فأنت وذلك)أي وماتختار(.

إن في تصرفه - عليه الصلاة والسلام - أدب عالٍ، وذوق جم، وحسن استماع منه يستدعي إصغاء عتبة، وهذا كله جعل عتبة مستعداً للتلقي، لذلك لا غرابة أن قال له قومه بعد إذ عاد إليهم: سحرك يا أبا الوليد بلسانه.

ويروي كذلك ابن هشام في سيرته أنه في أعقاب معركة حنين وزع الرسول (صلى الله عليه وسلم) الغنائم)وكانت كثيرة(في قريش وفي قبائل العرب، ولم يعطِ الأنصار منها شيئاً، فغضب الأنصار، وقال قائل منهم: لقي و الله رسول الله قومه.

فدخل سعدبن عبادة على الرسول (صلى الله عليه وسلم) فقال: يا رسول الله إن هذا الحي من الأنصار قد وجدوا عليك في أنفسهم لما صنعت في هذا الفيء الذي أصبت، فقسمت في قومك، وأعطيت عطايا عظاماً في قبائل العرب، ولم يك في هذا الحي من الأنصار منها شيء، قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): «فأين أنت من ذلك يا سعد؟» قال: يا رسول الله ما أنا إلا من قومي، فقال الرسول (صلى الله عليه وسلم): «فاجمع لي قومك في هذه الحظيرة».

فخرج سعد، فجمع الأنصار، فأتاهم رسول الله (صلى الله عليه وسلم)، فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله، ثم قال: «يا معشر الأنصار، ما قالة بلغتني عنكم وجدة وجدتموها عليَّ في أنفسكم؟ ألم

آتِكم ضلاّلاً فهداكم الله ، وعالة فأغناكم الله ، وأعداءً فألّف الله بين قلوبكم؟».

قالوا: بلى، و الله ورسوله أمن وأفضل.

ثم قال: «ألا تجيبوني يا معشر الأنصار؟» قالوا: بماذا نجيبك يا رسول الله ؟ لله ولرسوله المن والفضل.

فقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): «أما و الله لو شئتم لقلتم، فلصدقتم وصدقتم: أتيتنا مكذباً فصدَّقناك، ومخذولاً فنصرناك، وطريداً فآويناك، وعائلاً فآسيناك، أوجدتم يا معشر الأنصار في لعاعة من الدنيا تألفت بها قلوب قوم ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم؟ ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير وترجعوا ب رسول الله إلى رحالكم؟ فوالذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرئاً من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكتُ شعب الأنصار، اللهمَّ ارحم الأنصار، وأبناء الأنصار، وأبناء أبناء الأنصار».

فبكى القوم حتى أخضلوا لحاهم، وقالوا: رضينا ب رسول الله قسماً وحظاً.

إن في هذه الواقعة دروساً بليغة ينبغي تدبرها، فالرسول (صلى الله عليه وسلم) لم يلُم سعداً لأنه لم يرد على الأنصار الذين غضبوا، ولم يناقشه في حجته التي فيها ما فيها، بل إنه لم يسأل عن الشخص الذي قال «لقي و الله رسول الله قومَه» والذي يعني أنه حاباهم وأعطاهم فوق حقهم بدافع العصبية، بل إنه سأل سؤالاً عاماً، ليجعل الحديث للجميع، وليواجه المشكلة من أساسها.

وبدأ الرسول (صلى الله عليه وسلم) بسؤاله العاتب على الأنصار، وثنى على ذلك بذكر الفضل الكبير الذي فازوا به، إذ أسلموا فانتقلوا من الضلال إلى الهدى، ومن الفقر إلى الغنى، ومن العداوة إلى التآلف.

ولما كان من الطبيعي أن يجول في قلوب الأنصار أنهم أيضاً أعطوا الرسول (صلى الله عليه وسلم) ونصروه وصدقوه، وهذه كلها مزايا، وهي حق، قالها المصطفى (صلى الله عليه وسلم) نيابة عنهم، ليقرَّ لهم بالجميل، فذكر أنهم صدقوه وقد جاءهم مكذَّباً، ونصروه وقد جاءهممخذولاً، وآووه وقد جاءهم طريداً، وواسوه وقد جاءهم عائلاً.

وبعد أن عاتبهم من ناحية، وأرضى قلوبهم من ناحية أخرى، ختم كلامه معهم بأن أقرَّ لهم أنهم أعلى كعباً في الإسلام، لذلك وكلَهم إلى إسلامهم، ثم بيَّن لهم المنَّة الكبرى التي فازوا بها، إذ يذهب الناس بالشاة والبعير، أما الأنصار فإنهم يعودون بخاتم الأنبياء وأفضل الخلق عليه الصلاة والسلام، ثم دعا بالرحمة لهم ولأبنائهم ولأحفادهم.

لذلك لا غرابة إن وجدنا الأنصار يبكون، ويفرحون، ويقولون في غبطة وسعادة: «رضينا ب رسول الله قسماً وحظاً». (وحدة الدراسات والبحوث، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، الرياض، غير محدد سنة الطبع، ص: 12-14)

على كل حال سوف أحاول - بإذن الله تعالى - في هذه الدراسة المتواضعة شرح أهم جوانب وفنون العملية التفاوضية، ولا أدعي الكمال ولا العصمة، ولكنها محاولة أرجو بها الثواب من الله تعالى والنفع للجميع، سائلاً الله تعالى الإخلاص والتوفيق والسداد، متمثلاً قول القائل:

وما من كاتبٍ إلا سيبلى
ويبقى الدهر ما كتبت يداهُ
فلا تكتبْ بكفِّك غير شيءٍ
يسرُّك في القيامة أن تـراهُ

والحمد لله رب العالمين

أبوعبد الله

د.علي الحمادي

الاستراحة الأولى

اجتمع كل من الشيخ محمد عبده وحاخام اليهود وبابا النصارى ذات مرة عند الخديوي عباس، فقال الخديوي: أنتم تمثلون الأديان السماوية الثلاثة فليثبت كل واحد منكم أنهم داخلون الجنة، فقال بابا النصارى: ليبدأ حاخام اليهود، وقال حاخام اليهود: ليبدأ إمام المسلمين، فقال الشيخ محمد عبده: إن كان اليهود سيدخلون الجنة فإنا داخلوها لأننا آمنا بنبيهم موسى، وإن كان النصارى سيدخلون الجنة فإنا داخلوها لأننا آمنا بنبيهم عيسى، وإن كنا سندخل الجنة، وسندخلها، فلن يدخلها اليهود ولن يدخلها النصارى لأنهم لم يؤمنوا بنبينا محمد.

تمرين التفاوض : نعم أو لا

ضع علامة (√) أمام العبارة التي تظن أنها صحيحة.

م	العبـــــارة	نعم	لا
١	تظهر الحاجة إلى التفاوض عندما تكون هناك أهداف مشتركة لطرفي النزاع، غير أن مصالح أو اهتمامات هذه الأطراف تكون متعارضة.		
٢	يعتبر التفاوض هو الحل البديل الذي يمكن اللجوء إليه في حالة الفشل في تسوية النزاع من خلال اتخاذ القرار من جانب واحد.		
٣	المفاوضة هي التوصل إلى الحل الوسط (Compromise) الذي يحقق بعض مصالح الطرف الأول وبعض مصالح الطرف الثاني.		
٤	تقوم فلسفة التفاوض على حقيقة أن التضحية في أحد الجوانب قد تؤدي إلى الحصول على مكاسب أو تعويضات أكثر في جانب آخر.		

م	العبـــــارة	نعم	لا
٥	المفاوضات تعني مواجهة الخصم وكشف ألاعيبه ومساومته على مصالحك.		
٦	ينبغي أن تحكم عملية التفاوض فلسفة تحقيق الكسب للطرفين (Win-Win Philosophy) حيث تشير هذه الفلسفة إلى تحقيق التكامل بين مصلحة طرفي التفاوض.		
٧	المفاوض الفعال هو الشخص الذي يسعى إلى تسوية القضية محل النزاع من خلال النجاح في تحقيق الكسب لفريقه حتى ولو على حساب الطرف الآخر.		
٨	الحل الوسط هو المدخل الواقعي لحل الصراعات والنزاعات وهو مدخل لا مفر منه.		
٩	تنجح المفاوضات إذا رغب كل طرف في ممارسة القوة أو النفوذ على الطرف الآخر.		
١٠	أفضل موقف للتفاوض هو أن يكون هناك توازن في القوى بين الطرفين وإن كان ذلك لا يمنع نجاح العملية التفاوضية وإن اختلفت القوة التفاوضية للطرفين.		

م	العبـــــارة	نعم	لا
١١	تعتبر الرغبة المتوازنة والمشتركة من جانب طرفي التفاوض في التوصل إلى تسوية النزاع بينهما عنصراً هاماً وأساسياً في نجاح عملية التفاوض.		
١٢	يهدف التفاوض إلى تضييق هوة الخلاف بين أهداف طرفي المفاوضات إلى الدرجة التي يمكن القول معها أن النتيجة بالنسبة للطرفين أفضل من اتخاذ القرار من جانب كل طرف على حدة أو التصرف الفردي لأي من الطرفين أو محاولة فرض حل من جانب أحد الأطراف على الطرف الآخر.		

إجابة تمرين التفاوض نعم أو لا

(١) الإجابة (نعم).

(٢) الإجابة (نعم).

(٣) الإجابة (لا).

(٤) الإجابة (لا).

(٥) الإجابة (لا).

(٦) الإجابة (نعم).

(٧) الإجابة (لا).

(٨) الإجابة (لا).

(٩) الإجابة (لا).

(١٠) الإجابة (نعم).

(١١) الإجابة (نعم).

(١٢) الإجابة (نعم).

وبعد الإجابة عن التمرين سالف الذكر يرجى التكرم بمواصلة الطريق معنا في رحلة التفاوض للتعرف على التفاصيل.

مفهوم التفاوض

(Concept of Negotiation)

تناول علماء اللغة المقصود من المفاوضة، حيث جاء في المعجم الوجيز أن المفاوضة هي: «تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفاوضه في الأمر أي: بادله الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، ويقال: فاوضه في الحديث أي بادله القول فيه». (مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، شركة الإعلانات الشرقية، دار التحرير للطبع والنشر ، مصر، 1980،ص: 484)

وكثرت محاولات علماء الإدارة في تحديد مفهوم التفاوض، وتباينت الآراء والمفاهيم رغم أن هناك اتفاقاً في كثير من جوانب المفهوم، ولكن كلاًّ منهم ينظر إليه من زاوية مختلفة عن الآخر، ونشير هنا إلى بعض الآراء والمحاولات ليتضح المقصود من عملية التفاوض.

يرى الدكتور عبدالسلام أبو قحف أن عملية التفاوض هي: «عملية مناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، وتستهدف الوصول إلى اتفاق مرضٍ يساهم في تحقيق أهدافهما، وقد تتم عملية التفاوض بأسلوبٍ مباشر: الجلوس على طاولة المفاوضات والالتقاء وجهاً لوجه، أو غير مباشر: رسائل، تليفون، وسطاء». (عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة 1992، ص: 293)

ويبين أشوك كابور (Ashok Kapoor) مفهوم عملية التفاوض بأنها: تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم وتصوراتهم حول موضوع ما لتحقيق تعاون وترابط أكثر فيما بينهم أو لتقوية أواصر العلاقات بينهم. (Ashok Kappor, Intl. Business Negotiations – A study in India, New York University, USA, 1970, PP 263-292 ، ذكره: فرهاد محمد الأهدان، فن وآداب علم التفاوض. مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، العدد الأول، يوليو 1987، ص: 8)

ويعرف كنيدي وماك ميلن (Kennedy and Mc Millan) عملية التفاوض بأنها: تلك العملية الخاصة بحلِّ النزاع أو الخلاف الذي يكون بين طرفين أو أكثر، والذي من خلاله تقوم الأطراف - بالحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر - بتعديل طلباتها بغرض التوصل إلى

حل مقبول يحقق مصلحة جميع الأطراف. (Kennedy, G. & Mcmillan, J. Managing Negotiations, Hutchison Business Books Limited, London, 1987, P. 15 – ذكره: ثابت إدريس، مهارات التفاوض، ورقة علمية قدمت في برنامج مهارات التفاوض، شركة الإبداع الخليجي ، الكويت، 12-15، يونيو 1993، ص: 2)

أما دينيس هوفر (D.Hawver) فيرى أن عملية التفاوض هي المباحثات التي تتم بين طرفين)أو أكثر(ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعات الآخر، ويهدفان منها إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير هذه الأوضاع. (Hawver, How To Improve Your Negotiation Skills, Alexander Hamilton Inc, NY, 1982, P2 - ذكره: سيد محمد عبد العال، المهارات السلوكية للتفاوض، مجلة الإدارة العامة، العدد 66، معهد الإدارة العامة، الرياض، مايو 1990، ص: 85)

في حين يرى كل من بارلو (Barlow) وأيزن (Eisen) أن التفاوض هو أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.

مما سبق نستطيع أن نعرف عملية التفاوض بأنها عملية تتم بين طرفين (أو أكثر) لمناقشة موضوع (أو أكثر) مختلف فيه (في الغالب) بغية الوصول إلى مكاسب مشتركة ومرضية (إلى حد ما) للأطراف المتفاوضة.

ومن هنا يمكن القول أن الأهداف العامة للتفاوض هي:

الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب المشتركة للأطراف المتفاوضة.

الاتفاق والرضى من قبل الأطراف المتفاوضة.

ولا يعني ذلك أن الأطراف المتفاوضة ينبغي أن تحقق مكاسب متساوية، فهذا غير ممكن في الغالب ويعتمد على مهارة المتفاوضين والأوراق التي يمكن أن يلعبوا بها.

ولكن المطلوب من التفاوض الجيد أن يحصل كل طرف على قدر من المكاسب يرضى به ويعتقد أن هذا هو أفضل ما يستطيع الحصول عليه، ولا يخرج من هذه العملية بالشعور بالظلم والغبن، أو الشعور بأن الطرف الآخر قد خدعه واستغل ضعفه أو قلة خبرته.

الأركان الستة

تعتمد عملية التفاوض على مجموعة من العناصر والأركان الرئيسة والتي لا بد من توفرها حتى تنهض هذه العملية وتحقق أهدافها، وإلا فإنها معرضة للفشل عند غياب أي عنصر من هذه العناصر، أو ربما تستطيع أن تطلق عليها أي اسم آخر غير اسم التفاوض، كأن تسميها مساومةً أو نقاشاً أو حواراً أو تبادلاً للرأي أو غير ذلك، وهذه الأركان هي (ثابت إدريس، مهارات التفاوض، ورقة علمية قدمت في برنامج مهارات التفاوض، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 12-15 يونيو 1993، ص: 5-6):

(1). الأطراف المتفاوضة:

أي وجود طرفين أو أكثر للتفاوض، وقد يكون الطرفان فردين أو جماعتين أو فريقين أو منظمتين أو دولتين.

(2). القضية:

فلا بد من وجود قضية أو مسألة أو موضوع أو نزاع أو مشكلة تكون هي سبب العملية التفاوضية.

(3). الإرادة:

إذ لا يفرض التفاوض على الأطراف المتنازعة، كما لا يتم فرض الحلول على أحد أو كل الأطراف المتفاوضة.

(4). المصالح المشتركة:

فلا بد من وجود مصالح مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة، وأن يكون موضوع أو قضية التفاوض تمثل موضوعاً مهماً بالنسبة للأطراف المتفاوضة، وبمعنى آخر ينبغي أن تكون هناك حاجة حقيقية لإجراء هذا التفاوض.

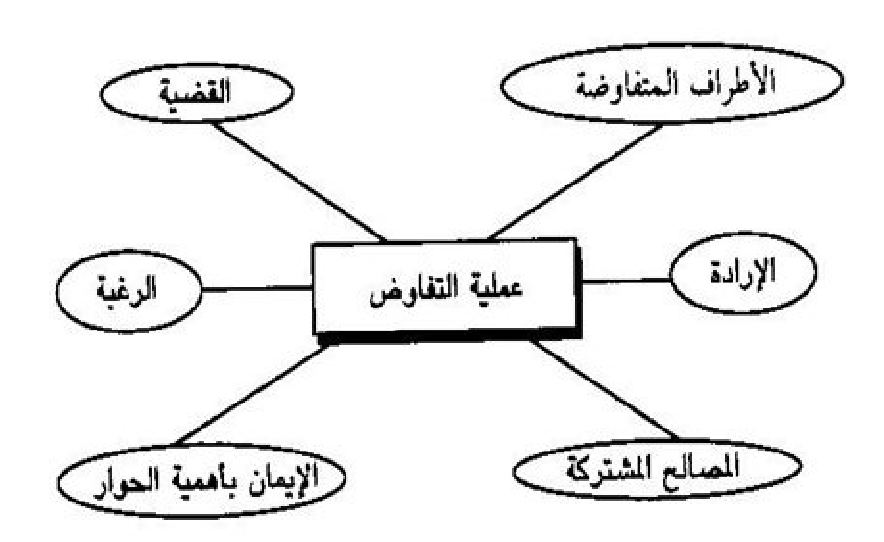
(5). الرغبة:

أي توفر الرغبة لدى الأطراف المتفاوضة في الوصول إلى حل.

(6). الإيمان بأهمية الحوار:

أي الاعتقاد بأهمية الحوار والنقاش وتبادل الرأي من أجل الوصول إلى اتفاق مناسب للأطراف المتفاوضة، أما إذا كان أحد الأطراف لا يؤمن بمبدأ الحوار، أو لا يعتقد أن الحوار والنقاش في هذه القضية سيكون له أثر إيجابي، فإن العملية التفاوضية ستكون أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح.

أركان عملية التفاوض



الاستراحة الثانية

قال عبد الله بن المبارك: خرجت حاجّاً إلى بيت الله الحرام، وزيارة مسجد النبي عليه الصلاة والسلام، فبينما أنا في بعض الطريق إذ أنا بسواد، فتميّزت ذاك فإذا هي عجوز عليها خمار من صوف.

فقلت: السلام عليك ورحمة الله وبركاته.

فقالت: " سلام قولاً من رب رحيم ". (يس، الآية: 58)

فقلت: يرحمك الله ماذا تصنعين في هذا المكان.

قالت: " من يضلل الله فلا هادي له " (الأعراف، 186). فعلمت أنها ضالّة عن الطريق.

فقلت: أين تريدين؟

قالت: " سبحان الذي أسرى بعبده ليلاً من المسجد الحرام إلى المسجد الأقصى " (الإسراء، 1). فعلمت أنها قضت حجتها وهي تريد بيت المقدس.

فقلت: أنت منذ كم في هذا الموضع.

قالت: " ثلاث ليال سوياً ". (مريم، 10)

فقلت: ما أرى معك طعاماً تأكلين.

قالت: " هو يطعمني ويسقين ". (الشعراء، 79)

فقلت: ليس هذا شهر رمضان.

قالت: " ومن تطوّع خيراً فإن الله شاكر عليم ". (البقرة، 158)

فقلت: قد أبيح لنا الإفطار في السفر.

قالت: " وأن تصوموا خير لكم إن كنتم تعلمون ". (البقرة، 184)

فقلت: وأين ماء الوضوء؟

فقالت: " فلم تجدوا ماءً فتيمموا صعيداً طيباً ". (النساء، 43)

فقلت: لم لا تكلمينني مثل ما أكلمك؟

فقالت: " ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد ". (ق: 18)

فقلت: فمن أيّ الناس أنت؟

قالت: " ولا تقف ما ليس لك به علم إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولاً ". (الإسراء، 36)

فقلت: قد أخطأت فاجعليني في حلّ.

قالت: " لا تثريب عليكم اليوم يغفر الله لكم ". (يوسف، 92)

فقلت: فهل لك أن أحملك على ناقتي هذه فتدركي القافلة؟

قالت: " وما تفعلوا من خير يعلمه الله ". (البقرة، 197)

قال: فأنخت ناقتي.

قالت: " قل للمؤمنين يغضُّوا من أبصارهم ". (النور، 30) فغضضت بصري عنها.

وقلت: اركبي، فلما أرادت أن تركب نفرت الناقة، فمزقت ثيابها.

فقالت: " وما أصابكم من مصيبة فبما كسبت أيديكم ". (الشورى، 30)

فقلت: اصبري حتى أعقلها.

قالت: " ففهَّمناها سليمان ". (الأنبياء، 79). فعقلت الناقة.

قلت: اركبي فلما ركبت.

قالت: " سبحان الذي سخر لنا هذا وما كنا له مقرنين وإنا

إلى ربنا لمنقلبون ". (الزخرف، 13-14)

قال: فأخذت بزمام الناقة وجعلت أسرع وأصيح.

فقالت: " واقصد في مشيك واغضض من صوتك ". (لقمان، 19). فجعلت أمشي رويداً رويداً وأترنم بالشعر.

فقالت: " فاقرؤوا ما تيسر من القرآن ". (المزمل ، 20)

فقلت: لقد أوتيت خيراً كثيراً.

فقالت: " وما يذَّكر إلا أولوا الألباب ". (البقرة، 269). فلما مشيت بها قليلاً.

قلت: ألك زوج؟.

قالت: " يا أيها الذين آمنوا لا تسألوا عن أشياء إن تبد لكم تسؤكم ". (المائدة، 101) فسكتّ ولم أكلمها حتى أدركت بها القافلة.

فقلت: هذه القافلة فمن لك فيها؟

فقالت: " المال والبنون زينة الحياة الدنيا ". (الكهف، 46). فعلمت أن لها أولاداً.

فقلت: وما شأنهم في الحج؟

قالت: " وعلامات وبالنجم هم يهتدون ". (النحل، 16). فعلمت أنهم أدلاء الركب، فقصدت بها القباب والعمارات.

فقلت: هذه القباب فمن لك فيها؟

قالت: " واتخذ الله إبراهيم خليلاً ". (النساء، 125)، " وكلم الله موسى تكليماً ". (النساء، 164)، " يا يحيى خذ الكتاب بقوة ". (مريم، 12) فناديت: يا إبراهيم يا موسى يا يحيى فإذا أنا بشبان قد أقبلوا فلما استقر بهم الجلوس.

قالت: " فابعثوا أحدكم بورقكم هذه إلى المدينة فلينظر أيها أزكى طعاماً فليأتيكم برزق منه ". (الكهف، 19) فمضى أحدهم فاشترى طعاماً فقدموه بين يدي.

قالت: " كلوا واشربوا هنيئاً بما أسلفتم في الأيام الخالية

". (الحاقة، 24)

فقلت: أرجو أن تخبروني بأمر أمكم، فقالوا: إنها منذ أربعين سنة لم تتكلم إلا بالقرآن مخافة أن تزلّ، فسبحان القادر على ما يشاء.

فقلت: " ذلك فضل الله يؤتيه من يشاء والله واسع عليم ". (المائدة، 54، محمود بن محمد هلال، قطوف الرياحين ، دار حواء، الكويت، 1994، ص: 108-111)

ماذا التفاوض؟

يمكننا القول أن جميع مجالات النشاط الإنساني - تقريباً - تحتاج للتفاوض بصورة أو بأخرى، أي حيثما توجد مصلحة مشتركة أو خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية، فإن الحاجة تنشأ للتفاوض، بل إن الإنسان يكاد يكون مندمجاً في عمليات تفاوضية طوال حياته.

ومن أمثلة الحاجة إلى التفاوض ما يلي:

على مستوى مختلف أنواع المنظمات: تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو اختيار العاملين الجدد.. إلخ.

على المستوى الدولي: تجري المفاوضات فيما بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعلمية والعسكرية.. إلخ. كما قد تتفاوض شركات الدول المختلفة حول صيغ التعامل بينها وإمكانية إقامة مشروعات مشتركة.

على المستوى الشخصي: يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، كما أنه في حياته العادية يتفاوض مع زوجته وجيرانه وغيرهم من الأشخاص الذين يتعامل معهم، بل قد يتفاوض مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والأولويات الواجبة لاستخدام ذلك الوقت.

وبناء على ما تقدم يتضح أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة، ويحتاج المرء إلى مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الإنجاز المطلوب، وليس غريباً إذن القول بأن النجاح في الحياة مرتبط إلى حد كبير بقدرة الإنسان على التفاوض. (محمد أيمن عشوش، عملية التفاوض، ورقة علمية قدمت لبرنامج مهارات التفاوض، معهد التنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 1-3 نوفمبر 1993، ص: 1-2)

المجالات السبعة

للتفاوض مجالات متعددة وصور متلونة على جميع المستويات)الأفراد، الأسر، الدول، المنظمات.. إلخ(، إذ لا يكاد يمر يومٌ إلا ويتفاوض فيه المرء أكثر من مرة بغضِّ النظر عن نوعية هذا التفاوض وطبيعته ودرجة تعقيده.

ويظن الناس أن عملية التفاوض لا تكون إلا إذا كانت هناكمشكلة معقدة أو خلاف شديد في المصالح، والصواب أن عملية التفاوض أوسع من ذلك وأشمل من هذه النظرية الضيقة، ذلك أن التفاوض يكون حول قضية يتم الحوار فيها للوصول إلىاتفاق يرضي الطرفين وربما يحقق أحياناً كافة أهدافهما ويجلب لهما جميع مصالحهما - وإن كان ذلك لا يحدث في الغالب.

فقد يتفاوض طرفان ليس بينهما تضارب في المصالح أو تنافس أو تربص أو تحدٍّ، ويكون الهدف من هذه المفاوضات الوصول إلى اتفاق مرضٍ للطرفين ونافع ومفيد، كأن يتفاوض الزوج والزوجة حول أسلوب تربية الأبناء أو نوعية التعليم الذي يتلقونه، أو كأن يتفاوض الموظف مع رئيسه حول إجراءات العمل وأسلوب التعامل وطريقة الإنجاز.

إن أهداف الزوج والزوجة وكذلك الموظف ورئيسه ربما تكون واحدة ومصالحهما مشتركة، ولكن التفاوض يكون حول وسائل الوصول إلى هذه الأهداف المرضية للطرفين.

ونذكر هنا بعض مجالات التفاوض وصورها حتى يتبين لنا مدى اتساع هذه العملية وأهميتها، فمن أهم هذه المجالات ما يلي:

(1). التفاوض الدبلوماسي:

وهو الذي يكون بين دولة وأخرى، ويكون لحلِّ مشكلة معينة أو نزاع حادث، أو ربما يكون لزيادة الروابط ورفع مستوى التعاون في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والأمنية وغيرها.

(2). التفاوض التجاري:

وهو كثير الانتشار، ويكون مع العملاء أو الموردين أو الشركات

الأخرى المنافسة أو غيرها، ويمكن التفاوض حول أمور كثيرة كالسعر والجودة ووسائل النقل وطريقة دفع الثمن وكمية البضاعة ووقتها ومكان التوريد.. إلخ.

(3). التفاوض الإداري التنظيمي:

إذ يتفاوض المدير مع مرؤوسيه، والموظف مع زميله الذي في إدارته أو إدارة أخرى، ويكثر هذا النوع من المفاوضات في المؤسسة الواحدة من أجل علاج المشكلات التنظيمية وإدارة المؤسسة إدارة ناجحة.

(4). التفاوض النقابي:

وهي تلك المفاوضات التي تقوم بها النقابات والجمعيات والمنظمات الإنسانية والعُمَّالية من أجل المطالبة بحقوق من تمثلها والسعي لتحسين أوضاعهم وتحقيق مصالحهم.

(5). التفاوض المؤسسي:

وهو الذي يكون بين مؤسسة - أو منظمة - ومؤسسة أخرى من أجل تحقيق مزيد من التعاون أو تخفيف حدة النزاع والخلاف، أو ربما توزيع المكاسب أو التفاهم حول مجالات العمل والتنافس أو غير ذلك.

(6). التفاوض العائلي:

وهو الذي يكون بين الزوج وزوجته، والوالد وولده، والأخ وأخيه، وبين عموم الأقارب، وهو كثير، ويغلب عليه الود والتفاهم والحرص على تحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب للطرف الآخر.

(7). التفاوض التشريعي (أو القانوني):

وهو الذي يكون داخل المؤسسة التشريعية الواحدة، أو يكون بين المؤسسات التشريعية وبين المؤسسات التنفيذية، وبمعنى آخر هو الذي يكون بين المجالس النيابية)البرلمانية(وبين المؤسسات الحكومية المختلفة.

خصائص عملية التفاوض

يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هامة يتعين إدراكها لتنمية المهارات التفاوضية للأفراد، وهي كما يلي:

عملية التفاوض أداة لفضِّ بعض النزاعات، ولكن استمرارها مرهون في الغالب باستمرار المصالح المشتركة، وانهيارها يترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح.

التفاوض عملية اجتماعية معقدة، تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها، وتتأثر باتجاهات المفاوضين وبشخصيتهم وتؤثر فيها، كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم.

تتجاوز آثار التفاوض أبعاد ما يتم من اتفاقات أو صفقات، حيث تمتد إلى ما يتراكم من علاقات، وما ينعكس على تلك العلاقات من نواحي إيجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.

يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى، مثل توقعات الخصم، وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم، والعلاقات السابقة واللاحقة، والعادات والتقاليد السائدة، واللغة المستخدمة، والأهداف المعلنة وغير المعلنة.

يركز التفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارناً بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل، وذلك لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً عن طويلة المدى، كما أن كفاءة الشخص غالباً ما تقاس بما أنجزه بالفعل، وليس بما يتوقع أن ينجزه في المستقبل، وهو ما يدفعه للتركيز على الإنجاز قصير الأجل.

التفاوض علم وفن في نفس الوقت، أي أن هذا العلم له قواعده وأصوله ومبادئه العلمية التي تعتمد في أسلوب تطبيقها وتحقيق النتائج المرجوة منها على فن وآداب ومهارات وطبائع المفاوضين الذاتية الفطرية.

الاستراحة الثالثة

قرأ الفَرَزْدَق قصيدةً له على الكُمَيْت بن زيد حين كان الأخير صبيّاً، فرآه الفرزدق قد أُعجب بها، فسأله الفرزدق: هل أعجبتكَ يا بنيّ؟

الكُمَيْت: نعم يا عمّاه.

الفرزدق: هل يسرّك أن أكون أباكَ؟

الكُمَيْت: أمّا أبي فلا أُريد به بدلاً، ولكن يسرّني أن تكون أمّي!

وكان الفرزدق يقول: ما مرّ بي مثلها!

المفاوضة والمساومة

التفاوض (Negotiation) والمساومة (Bargaining) مفهومان مختلفان في المعنى، وإن كان كثير من الناس لا يميزون بين هذين المصطلحين، ويمكن تناول أهم الفروق بين هذين المفهومين ومتى يمكن اللجوء إلى كل واحد منهما، أما الفروق فهي كالتالي:

التفاوض يقوم على احترام متبادل بين الطرفين، يحترم فيه كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر، بينما المساومة أقل قيمةً واحتراماً ومراعاةً لحاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر.

التفاوض يعتمد على أسلوب الحوار والنقاش من أجل حل المشكلات وإزالة النزاع والوصول إلى اتفاق مرضٍ للطرفين، بينما المساومة تعتمد - غالباً - على الفرض والإجبارٍ والاشتراط ولذلك يسميها البعض «إذا الكبيرة» (THE BIG IF).

وبمعنى آخر أن المساوم لا يهمه إلا أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المكاسب على حساب الطرف الآخر، فليس هناك شيء عنده يمكن الحصول عليه بدون مقابل، وشعاره في ذلك (إذا أنت.. إذن أنا..) (IF YOU.. THEN I).

التفاوض هو عملية تعاونية، بينما المساومة هي عملية تنافسية.

التفاوض ينطوي على اهتمامات ومصالح عامة ومشتركة، بينما المساومة تنطوي على اهتمامات ومصالح متعارضة.

التفاوض يرتكز على الثقة والمعلومات، بينما المساومة ترتكز على القوة.

التفاوض غالباً ما يكون فيه الطرفين فائز - فائز، بينما المساومة غالباً ما يكون فيها الطرفين فائز - خاسر.

يحرص كل طرف في التفاوض - غالباً - على علاقته الجيدة مع الطرف الآخر، بينما لا يعير المساوم أيَّ اهتمام بالعلاقات الجيدة مع الطرف الآخر.

التفاوض الناجح لا يقوم على الاستغلال والخداع، بينما تنطوي المساومة على نوع من الاستغلال المنبوذ.

ويبين الجدول التالي متى يمكن اللجوء إلى التفاوض ومتى يمكن

اللجوء إلى المساومة:

م	اللجوء للتفاوض	م	اللجوء للمساومة
١	عندما تكون اهتماماتك ومصالحك مشتركة مع الطرف الآخر.	١	عندما تكون اهتماماتك ومصالحك متعارضةً بدرجة كبيرة مع الطرف الآخر.
٢	عندما تكون أضعف من الطرف الآخر أو عندما تكون قوتك متعادلة ـ تقريباً ـ مع الطرف الآخر.	٢	عندما تتمتع بدرجة أكبر من القوة.
٣	عندما تحتاج إلى الاحتفاظ بعلاقات طيبة ومستمرة لفترة طويلة مع الطرف الآخر.	٣	عندما لا تحتاج إلى الاحتفاظ بعلاقات طيبة ومستمرة لفترة طويلة مع الطرف الآخر.
٤	عندما تثق بالطرف الآخر.	٤	عندما لا تثق بالطرف الآخر.
٥	عندما يكون الطرف الآخر مفاوضاً، أي حريصاً على حل المشكلات والوصول إلى اتفاق مرضٍ لطرفين.	٥	عندما يكون الطرف الآخر مساوماً بشكل واضح.
٦	عندما يكون الاتفاق صعب التطبيق.	٦	عندما يكون الاتفاق سهل التطبيق والتنفيذ.
٧	إذا توفرت لديك القدرة على الإقناع ومهارات الاتصال اللفظي والتي هي السبيل للتلاقي العقلي والفكري بين الطرفين.	٧	إذا لم تتوفر لديك القدرة على الإقناع ومهارات الاتصال اللفظي.

وتجدر الإشارة إلى أن المساومة قد تكون ضرورة مرحلية في عملية التفاوض وخطوة لازمة في مرحلة من مراحلها، تحتمها طبيعة الأوضاع والمتغيرات التي تفرض نفسها على عملية التفاوض حتى يتمكن الطرفان من بلوغ الأهداف المنشودة من التفاوض.

ولكن المفاوضات عادةً ما تتعرض للفشل إذا ما بدأت بالمساومة، أو تحولت إليها تحولاً كاملاً في أي مرحلة من مراحلها . (سيد محمد عبد العال، المهارات السلوكية للتفاوض، مجلة الإدارة العامة، العدد 66، معهد الإدارة العامة، الرياض، مايو 1990، ص: 86-92. / ثابت إدريس، مهارات التفاوض، ورقة علمية قدمت في برنامج مهارات التفاوض، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 12-15 يونيو 1993، ص: 15-18)

ولقد قام مشروع التفاوض في جامعة هارفارد الأمريكية بدراسة العملية التفاوضية ووضعوا طريقة جديدة في التفاوض أسموها: طريقة التفاوض على أساس من المبادىء (Principled Negotiation) أو طريقة التفاوض على أساس من الوقائع الموضوعية (Negotiation on The Merites) حيث تتكون هذه الطريقة من أربعة مبادىء رئيسة، وهي:

- **فيما يتعلق بالأشخاص (People): افصل الأشخاص عن المشكلة.**

- **فيما يتعلق بالمصالح (Interest): ركز على المصالح وليس على المواقف.**

- **فيما يتعلق بالاختيارات (Options): ابتكر بدائل وحلول لمكاسب مشتركة.**

- **فيما يتعلق بالمعيار (Criteria): تمسك باستخدام معيار موضوعي.**

وأشار مشروع التفاوض في جامعة هارفارد إلى الفروق التي يمكن ملاحظتها بين طريقة المساومة (متساهل ومتشدد) وبين طريقة التفاوض على أساس من المبادىء، وهذه الفروق هي كالتالي: (علي الحمادي، نعم.. إنه الطريق إلى نعم، دار البشير، طنطا، مصر، 1999، ص: 12-18)

م	المشكلة موقف المساومة: اياً من اللعبتين ينبغي ان تلعب؟		الحـل غير اللعبة، فاوض على أساس الوقائع الموضوعية
	متساهل (Soft)	متشدد (Hard)	على اساس من المبادىء (Principled)
١	المشتركون أصدقاء.	المشتركون خصوم.	المشتركون يحلون المشكلات.
٢	الهدف هو الاتفاق.	الهدف هو الانتصار.	الهدف هو نتيجة تتسم بالحكمة، يتم التوصل إليها بكفاءة وبطريقة ودية.
٣	تقدم بتنازلات لتعزيز العلاقات.	طالب بتنازلات كشرط للعلاقات.	افصل بين الأشخاص والمشكلة.
٤	كن متساهلاً مع الأشخاص ومع المشكلة.	كن متشدداً مع المشكلة ومع الأشخاص.	كن متساهلاً مع الأشخاص ومتشدداً مع المشكلة.
٥	ثق بالآخرين.	لا تثق بالآخرين.	امض قدماً بغض النظر عن الثقة.
٦	بدّل موقفك بسهولة.	تمسّك بموقفك.	ركّز على المصالح، لا على المواقف.

م	المشكلة موقف المساومة: أياً من اللعبتين ينبغي ان تلعب؟		الحـــل غير اللعبة، فاوض على أساس الوقائع الموضوعية
	متساهل (Soft)	متشدد (Hard)	على أساس من المبادىء (Principled)
٧	تقدّم بمقترحات.	ابعث بالتهديدات.	استكشف المصالح.
٨	اكشف عن حدك الأدنى.	اخدع فيما يتعلق بحدك الأدنى.	تجنب أن يكون لديك حد أدنى.
٩	تقبل خسائر من جانب واحد من أجل التوصل إلى اتفاق.	طالب بمكاسب من جانب واحد في مقابل الاتفاق.	ابتكر اختيارات لمكاسب متبادلة.
١٠	ابحث عن الإجابة الوحيدة: تلك التي سيقبلونها هم.	ابحث عن الإجابة الوحيدة: تلك التي ستقبلها أنت.	طوّر اختيارات متعددة للاختيار منها، وقرّر في وقت لاحق.
١١	تمسك بضرورة التوصل إلى اتفاق.	تمسّك بموقفك.	تمسّك باستخدام معيار موضوعي.
١٢	حاول تجنب التدخل في صراع الإرادات.	حاول أن تنتصر في صراع الإرادات.	حاول التوصل إلى نتيجة على أساس معايير مستقلة عن الإرادة.

م	المشكلة موقف المساومة: أياً من اللعبتين ينبغي أن تلعب؟		الحـــل غير اللعبة، فاوض على اساس الوقائع الموضوعية
	متساهل (Soft)	متشدد (Hard)	على أساس من المبادىء (Principled)
١٣	اخضع للضغط.	مارس الضغط.	حاول بالمنطق، وكن مستعداً لقبول ما يمليه المنطق، واخضع للمبادىء وليس للضغط.

11 وصية عليك اتباعها قبل أن تفاوض

(1) . اعرف أهدافك:

لماذا ستفاوض؟ ما هو الشرط)أو الشروط(المحدد الذي يجب أن يكون موجوداً عند الوصول إلى اتفاق؟ هل ستقبل بأقل من ذلك؟

(2). اعرف نفسك:

هل تستطيع السيطرة على عواطفك؟ هل أنت مستمع جيد؟ هل لديك الصبر الذي يؤهلك للحصول على أفضل صفقة؟ هل لديك الحنكة والدهاء الذي يجعلك تكتشف كل الحقائق والأرقام التي يخبئها الطرف الآخر؟ هل تشعر بالراحة عندما تتفاوض وجهاً لوجه.

(3). اعرف خصمك:

ماذا تعرف عن ميول خصمك وتفكيره وأسلوبه في)التفاوض؟ ما مدى تصلبه؟ وما هي الألاعيب)وأساليب المراوغة واللف والدوران(التي قد يستعملها؟ ما هو مقدار ثقته بنفسه؟ حاول أن تمضي أكبر وقت ممكن مع من تتفاوض معه في الساعات - والأيامـــ التي تسبق موعد المفاوضات.

(4). عليك أن تتوقع أهداف الطرف المقابل:

ماذا يريد الطرف المقابل أن يحصل عليه من جراء هذه المفاوضات؟ ما هو الغرض الحقيقي من جلوسهم وراء طاولة المفاوضات؟ وإلى أي حد تتوافق هذه الأهداف أو تتعارض مع أهدافك؟

(5). توقع استراتيجية الطرف المقابل:

لو كانت لديك أهداف الطرف المقابل فما هي الاستراتيجية التي كنت ستتبعها لتحقيق هذه الأهداف؟

(6). عليك أن تتوقع الموضوعات التي ستطرح للتفاوض:

ما هي القضايا أو الموضوعات التي تشعر أنه سيتم مناقشتها والموافقة عليها؟ ما هي القضايا التي قد يثيرها الطرف الآخر والتي

يريد أن تتم تسويتها قبل الوصول إلى اتفاق؟ وكيف تكون استجابتك لمثل هذه القضايا؟

(7). فكِّر في طلب المساعدة من الآخرين:

قد تحتاج إلى المساعدة من الآخرين في أربع مواطن في عملية التفاوض، وهي كما يلي:

قد تقوم بإدارة عملية نقاش مع الأشخاص الذين هم على معرفة بالطرف الآخر حتى تستطيع التنبؤ بالاستراتيجية التي سوف يتبعها.

يمكنك أن تقوم بعمل محاكاة لما ستكون عليه المفاوضات وذلك بأن تجعل أحد الأشخاص يقوم بتمثيل دور الخصم.

قم بتحليل الذات؛ لأن هذا قد يكشف نقاط الضعف في أسلوبك التفاوضي مما يجعلك تحتاج للعون حتى تتخلص من هذا الضعف، وربما يتم ذلك من خلال التدريب.

قد تحتاج إلى أصحاب من ذوي الخبرة القانونية والفنية والتفاوضية معك خلال المفاوض - التحقيقية.

(8). قم بوضع خطة للاستراتيجية والتكتيك الذي سوف تتبعه:

ادخل المفاوضات ولديك خطة، ولكن كن مستعداً للتغيير في هذه الخطة إذا اقتضت الظروف، ما هو موقفك الأولي؟ وكيف سيكون ردك على المواقف المختلفة التي قد يتقنها خصمك؟ كيف سيكون ردك إذا وضعت في موقف نهائي يتحتم عليك فيه إما أن تقبل بما يُعرض عليك أو تنتهي المفاوضات؟ ما هي الظروف التي قد تجعلك تطلب استراحة؟

(9). حلِّل القوة النسبية لخصمك:

ما مدى حاجتك للطرف الآخر؟ وما مدى حاجة الطرفالآخر لك؟ وما هي الأمور التي تعرفها ولا يعرفها الطرفالآخر؟ من هو الطرف المضطر إلى الوصول إلى اتفاق أكثر من الآخر؟ هل لدى أحد الطرفين ميزة قانونية على الآخر؟ هل هناك فرصة لأحد الطرفين للفوز أكثر مما لدى الطرف الآخر؟

(10). حلِّل توقيت المفاوضات والمكان الذي ستعقد فيه:

هل ستكسب أي ميزات تفاوضية لو أجَّلت المفاوضات إلى موعد آخر: بعد شهر أو أسبوع أو يوم أو حتى ساعة؟ هل هناك مكان معين سيعطيك ميزة تفاوضية لو عقدت المفاوضات فيه؟ كيف يجب ترتيب قاعة المفاوضات؟ ما هي المواد أو المعدات التي يجب توافرها في القاعة؟

(11). عليك أن تفكر باستعمال وسائل الإيضاح البصري:

إن المواقف المعينة من قضية ما يمكن إيصالها بقوة أكثر إذا عرضت من خلال الشرائح، أو الرقائق الشفافة، أو الرسوم البيانية أو الملصقات.

وإذا قررت أن تستعمل هذه الوسائل فعليك بتجهيز المعلومات التي ستعرضها بشكل جيد، وأن تدع خبيراً يقوم بفحص المعدات التي سوف تستعملها لهذا الغرض، استعمل الصور الملونة والمكبرة عدة مرات، واعرف متى عليك أن تقوم باستعمالها. (سام ديب وليم سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر ، الرياض، 1998، ص: 213-217، بتصرف محدود)

الاستراحة الرابعة

تَذاكر جماعةٌ فيما بينهم أخبار مَعْن بن زائدة (مَعن بن زائدة: هو معن بن زائدة الشيباني، أبو الوليد، كان من أشهر أجواد العرب وأحد الشجعان الفصحاء) وما هو عليه من وَفْرة الحِلم ولِين الجانب، وأطالوا في ذلك، فقام أعرابيٌّ وآل (آل على نفسه: أخذ على نفسه) على نفسه أن يغضبه، فقالوا: إن قدرتَ على إغضابه فلك مائة بعير.

فانطلق الأعرابي إلى بيته، وعمد إلى شاة له فسلخها ثم ارتدى بإهابها (الإهاب: الجلد)، جاعلاً باطنه ظاهره، ثم دخل على مَعْنٍ بصورته تلك، ووقف أمامه طافحَ (طابح العين: منتفخ العين) العينين كالخليع، تارة ينظر إلى الأرض وتارة ينظر إلى السماء، ثم قال:

أَتذكرُ إِذْ لِحافُكَ جلدُ شاةٍ
وإِذ نعلاكَ مِن جلدِ البعيـرِ

قال مَعْن: أذكر ذلك ولا أَنساه يا أخا العرب، فقال الأعرابي:

فسبحانَ الذي أعطـاكَ مُلكاً
وعلّمك الجلوسَ على السريرِ

فقال مَعْن: سبحانه وتعالى، فقال الأعرابي:

فلستُ مُسلّماً ما عِشتُ حَيّاً
علـى مَعْنٍ بتسليمِ الأميـرِ

قال مَعْن: إِنْ سلَّمتَ رددنا عليك السلام، وإن تركتَ فلا ضَيْرَ (لا ضير عليك: لا ضرر عليك) عليك، فقال الأعرابي:

سأَرحلُ عن بلادٍ أَنتَ فيها
ولو جارَ الزمانُ على الفقيرِ

فقال مَعْن: إِن أقمتَ بنا فعلى الرَّحْب والسَّعَة، وإن رحلتَ عنّا فمصحوباً بالسلامة، فقال الأعرابي وقد أَعياه (أي: أتعبه) حِلْمُ مَعْن:

فَجُدْ لي يَا بن ناقصةٍ بمـالٍ
فإِنّي قد عزمتُ على المَسيرِ

فقال مَعْن: أَعطوه ألف دينارٍ، فأخذها قال:

قليلٌ ما أَتَيْتَ بِهِ وإِنّـي
لأَطمعُ منكَ بالمالِ الكثيرِ
فثنِّ فقد أتاكَ المُلْكُ عَفْواً

بلا عقلٍ ولا رأيٍ مني ـرِ

فقال معن: أعطوهُ ألفاً ثانياً، فتقدّم الأعرابي إليه وقبّل يديه ورجليه وقال:

سألتُ الجُودَ أن يُبقيكَ ذُخْراً
فما لَكَ في البريّة مِن نَظي ـرِ (
أي: الخلق. نظير: مثيل)
فمنكَ الجودُ والإفضالُ حقّاً
وفَيْضُ (أي: عطاء) يديكَ كالبحر الغزيرِ

فقال مَعْن: أعطيناه على هجوهِ ألفين، فأعطوه على مدحنا أربعة آلاف، فقال الأعرابي: جُعِلْتُ فداكَ، ما فعلتخ ذلك إلاّ لمائة بعيرٍ جُعِلَتْ على إغضابك، فقال مَعْن: لا خوفَ عليكَ، ثمّ أمر له بمائتي بعيرٍ، نصفها للرهان والنصف الآخر له، فانصرفَ الأعرابيّ داعياً شاكراً. (نايف معروف، طرائف ونوادر من عيون التراث العربي، دار النفائس ، بيروت، 1987، ص: 30-32، نقلاً: عن اليافعي، مرآة الجنان، ج1، ص: 317)

التفاوض والمراحل العشرون

تمر عملية التفاوض بمراحل متعددة وخطوات متتابعة اختلف علماء الإدارة في عددها وتسلسلها، فمنهم من توسع فجعلها اثنتي عشرة مرحلة، ومنهم من توسط فجعلها ثمانية مراحل، ومنهم من جعلها أربعة مراحل، ورغبة في مزيد من الوضوح يمكننا التوسع في تحديد هذه المراحل وتفصيل خطواتها، إذ يمكننا القول أن عملية التفاوض تمر بعشرين مرحلة تفصيلية، وهي كالتالي: (فرهاد محمد الأهدن، فن وآداب علم التفاوض، مجلة الإدارة، اتحاذ جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، العدد الأول، يوليو 1987، ص: 11-12 بتصرف/ ثابت إدريس ، مهارات التفاوض، ورقة علمية قدمت في برنامج مهارات التفاوض، شركة الإبداع الخليجي ، الكويت، 12-15، يونيو 1993، ص: 28، 55 ، بتصرف)

(1). تحديد موضوع التفاوض:

إذ لا يمكن أن يكون هناك تفاوض دون أن تكون هنالك قضية أو موضوع يكون هو المسبب لذلك التفاوض وهو المحور الذي يدور حوله الحوار والنقاش.

(2). تحديد الهدف العام (المبدئي):

بعد تحديد الموضوع يتبادر إلى الذهن الأهداف العامة التي يرجى الوصول إليها من خلال التفاوض، ولكنها تبقى أهدافاً عامةوأولية، وذلك لأنه قد تتغير هذه الأهداف بعد جمع المعلومات ودراسة قوة الطرف الآخر والظروف التي تحيط بعملية التفاوض.

(3). جمع المعلومات:

وتعتبر من أهم المراحل، وقد تنجح في الحصول على معلومات مهمة ومفيدة للعملية التفاوضية، وقد لا تستطيع الحصول على أية معلومات نافعة، بل أحياناً يقوم الطرف الآخر بإشاعة بعض المعلومات المضللة، لذا ينبغي على المفاوض الانتباه والحذر، وأهم المعلومات التي يجدر بالمفاوض الحصول عليها هي:

معلومات عن موضوع التفاوض من حيث الوثائق والمستندات والعناصر المرتبطة بالموضوع وأبعاده وجميع ما يمكن الحصول عليه من تفاصيل تخص هذه القضية.

معلومات عن الطرف الآخر، من حيث جوانب القوة والضعف، الاستراتيجيات والتكتيكات التي من الممكن أن يستخدمها، طبيعة المفاوضين وأعدادهم، وثقافتهم، ومهاراتهم.. إلخ.

معلومات عن الظروف المحيطة بعملية التفاوض سواء كانت هذه الظروف سياسية أم اقتصادية أم ثقافية أم اجتماعية أم أيدلوجية، هذا بالإضافة إلى التحديات المحيطة وطبيعة السوق.. إلخ.

معلومات عن الذات، من حيث نواحي القوة والضعف، ومؤهلات الأعضاء، ومهاراتهم، والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها..إلخ.

معلومات عن الفرص المتاحة والمخاطر المتوقة.

(4). تحليل المعلومات:

أي دراسة جميع البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها دراسة جيدة، وتحليلها بإيجاد العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وربط الحوادث والمعلومات بعضها ببعض، من أجل اقتراح مجموعة بدائل واستراتيجيات وتكتيكات يمكن استخدامها في عملية التفاوض، إذ أن المعلومات المجردة ربما تكون فائدتها محدودة إذا لم يتم تحليلها ودراستها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرقاً بين البيانات والمعلومات، فالبيانات هي عبارة عن أرقام وإحصاءات وأخبار ليست لها قيمة مؤثرة في حد ذاتها، في حين أن المعلومات هي البيانات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ أي قرار، أي هي بيانات وأرقام لها قيمة فعلية في حد ذاتها.

فمثلاً، إذا قلت أن عدد الرجال في دولة الإمارات مائة ألف رجل، فهذه بيانات ربما لا قيمة لها في حد ذاتها، ولكن إذا قلت أن عدد الرجال ضعف عدد النساء في دولة الإمارات فهذه معلومة مفيدة.

ومن الأهمية بمكان في هذه المرحلة دراسة الفرص المتاحة ومحاولة الاستفادة منها، وكذلك دراسة المخاطر المتوقعة ومحاولة تجنبها.

(5). تحديد الأهداف الفعلية:

بعد الحصول على المعلومات وتحليلها ينبغي على كل طرف مفاوض أن يحدد له أهدافاً تفصيلية واضحة يسعى للوصول إليها من خلال العملية التفاوضية، ويراعى في هذه الأهداف ما يلي:

التحديد الواضح والدقيق للهدف وتجنب أي غموض فيه.

الواقعية وإمكانية تحقيق الهدف في ضوء الظروف المحيطة، وظروف المفاوض نفسه، وظروف الطرف الآخر، وكذلك ظروف المنظمة أو الدولة.

إشراك الطرف الآخر وإقناعه بالأهداف المرغوب الوصول إليها.

المرونة في الأهداف وقابليتها للمراجعة والتعديل.

قابلية الأهداف للقياس الكمي.

ارتباط الأهداف بفترة زمنية محددة.

المحافظة على سرية التفاصيل الخاصة بالأهداف.

تحديد الحدود الدنيا والقصوى للأهداف.

تحديد الأولويات للأهداف.

(6). اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات:

إذ يتم الاتفاق على أهم الاستراتيجيات التي سيتم استخدامها أثناء العملية التفاوضية، وسنقوم بشرح هذه الاستراتيجيات بشيء من التفصيل لاحقاً.

(7). تحديد لغة التفاوض:

وهذا يعتمد على اللغة التي يتقنها كلا الطرفين، وطبيعة موضوع التفاوض، وعلى المفاوض أن يحذر من تلاعب الطرف الآخر باستخدام ألفاظ تحتمل أكثر من معنى.

فمثلاً الخلاف الذي حدث بين العرب وإسرائيل حول قرار الأمم المتحدة رقم (242) يكمن في كلمة واحدة، وهي الفرق بين (The Land – Land) أي الفرق بين (الأرض المحتلة) وبين) أرض محتلة(. فلو كانت الأولى فيعني ذلك جميع فلسطين والأرض التي احتلها اليهود، وأما لو كانت الثانية فيعني ذلك أية قطعة أرض من فلسطين حتى لو كانت شبراً واحداً.

(8). اختيار الفريق المفاوض:

من حيث عددهم، كفاءاتهم، مهاراتهم، قيادتهم، خبراتهم، سلوكياتهم، مستوياتهم الوظيفية...إلخ.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو أيهما أفضل: أن يكون المفاوض فرداً أم فريقاً؟ وجواب ذلك يعتمد على عدة أمور، منها:

حجم عملية التفاوض: حيث تحتاج بعض المفاوضات إلى عدد كبير من المستشارين والإداريين والخبراء والمتخصصين، في حين أن مفاوضات أخرى لا تحتاج إلا لفرد واحد.

الإمكانيات المادية: فمثلاً إيفاد فريق للتفاوض أكثر كلفة من الفرد الواحد، خاصة إذا كانت المفاوضات في بلد آخر.

طبيعة الطرف الآخر: فإذا كان فريقاً فإنه من المستحسن أن ترسل له فريقاً، وإذا كان فرداً فيفضل أن يفاوضه فرد مكافىء له.

المعلومات التي حصلت عليها ستحدد لك ما إذا كنت تحتاج إلى فريق أم إلى فرد واحد.

على كل حال، فإن للفريق مزايا وعيوباً، وكذلك للفردمزايا وعيوباً، والجدول التالي يبيِّن مميزات وعيوب كل نوع:

التفاوض الفردي

م	المزايا	م	العيوب
١	إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب أي ازدواج في الآراء أو زرع خلافات بين أعضاء الفريق من قبل الفريق الآخر.	١	احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة في مجالات معينة (قانونية، هندسية . . إلخ)
٢	انخفاض التكاليف.	٢	الإرهاق الجسماني والذهني للفرد خاصة لو طالت الجلسات وأيام التفاوض.
٣	توفير في الوقت الذي قد ينفق في التشاور والمناقشة بين أعضاء الفريق.	٣	إمكانية الوقوع في أخطاء دون أن يجد من يعينه ويصحح له خطأه.
٤	سهولة المتابعة والتقويم.	٤	فقدان توزيع الأدوار والمهام.
٥	سرعة إنجاز المفاوضات.	٥	سهولة الحصول على تنازلات معينة أو تجنب تقديم تنازلات في مواقف أخرى.

م	المزايا	م	العيوب
٦	التحديد الواضح للمسؤولية.		
٧	منع تركيز الخصم على الأفراد الضعفاء في الفريق.		
٨	إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين قياساً على وضع الفريق.		

التفاوض الجماعي

م	المزايا	م	العيوب
١	القدرة على توزيع الأدوار واستخدام العديد من الاستراتيجيات.	١	احتمال الازدواج والتعارض في الآراء، وإمكانية زرع الخلاف بين أعضاء الفريق.
٢	إعطاء الفرصة لتشاور وتبادل الآراء.	٢	ارتفاع التكاليف.
٣	تنوع المهارات والتخصصات.	٣	البطء في عملية التفاوض والتعرض لضغوط الوقت.
٤	إمكانية تصحيح الأخطاء.	٤	الحساسية بين الأعضاء خاصةً إذا شعر أحدهم أن دوره هامشي وغير مهم.
٥	إيجاد جبهة معارضة واسعة أمام الطرف الآخر.	٥	صعوبة تحديد المسؤولية.
٦	سهولة الحصول على تنازلات معينة أو تجنب تقديم تنازلات في مواقف أخرى.	٦	إمكانية تركيز الخصم على الأفراد الضعفاء من الفريق المفاوض.
٧	المرونة.		

وفي هذه المرحلة ينبغي مراعاة عدة أمور، منها:

اختيار رئيس الفريق الذي ينبغي أن توفر فيه صفات مهمة، كما يقوم بأدوار مهمة سيأتي شرحها لاحقاً.

اختيار نائب رئيس الفريق للقيام بمساعدة الرئيس في تنفيذ التكتيكات المتفق عليها وملاحظة سير المفاوضات، كما يقوم بدور رئيس المفاوضات في حالة مرضه أو إرهاقه أو غيابه.

ربما يكون العدد المفضل لفريق التفاوض هو (3 - 5)، ولا بأس أن يزيد العدد أو يقل إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

يراعى كفاءة الفريق المفاوض واحتياجاته من الخبراء والاستشاريين والمتخصصين والمتحدثين ممن لهم القدرة على الإقناع والتفاوض.

(9). تحديد الصلاحيات وتوزيع الأدوار:

حيث ينبغي أن يتعرف الرئيس ونائبه وباقي أعضاء الفريق على حدود صلاحياتهم، وكذلك على الدور الذي ينبغي لكل واحد منهم أن يقوم به أثناء العملية التفاوضية، وذلك وفق الاستراتيجيات والتكتيكات التي تم الاتفاق عليها، وهي مرحلة مهمة ينبغي إتقانها.

(10). تحديد الوقت:

يتم فيها تحديد وقت بدء التفاوض من حيث الساعة واليوم والشهر، كما يتم تحديد مدة العملية التفاوضية ومتى ينبغي الانتهاء منها.

(11). اختيار المكان:

بحيث يتم اختيار المكان المناسب للأطراف المتفاوضة، فمثلاً: يستحسن اختيار مصيف إذا كان التفاوض في فصل الصيف، ومشتى إذا كان التفاوض في فصل الشتاء.

كما يراعى في المكان أن لا يكون له ارتباط تاريخي أو أيدلوجي يؤثر سلباً على أحد الأطراف المتفاوضة.

فمثلاً: لما أراد السادات أن يتفاوض مع اليهود دعاهم إلى مصر

وأراد منهم الإقامة في فندق فلسطين بالإسكندرية، فرفض المفاوض اليهودي، ذلك لأن اسم فلسطين مرفوض لديهم، فسألهم السادات: أين تريدون الإقامة؟ فأجابوا بأنهم يريدون فندقاً بالقرب من الأهرامات، والسبب في ذلك يرجع إلى أن بعض اليهود يعتقدون أن اليهود هم الذين بنوا الأهرامات في زمن موسى عليه السلام.

والسؤال الذي يطفو إلى السطح في هذا المقام هو: أي الأماكن أفضل للتفاوض أهو موطنك أم موطن الطرف الآخر أم موطن محايد؟

فمثلاً أثناء أزمة الخليج أراد الرئيس الأمريكي بوش أنيتفاوض مع الرئيس السوري حافظ الأسد، ولكنه رفضأنيذهب إلى سوريا، ورفض الأسد أن يذهب إلىأمريكا، فتم الاتفاق على بلد محايد فالتقى الطرفان في جنيف.

لذا ينبغي أن يتنبه المفاوض إلى المكان المناسب لعملية التفاوض، ويمكننا ذكر أهم المعايير العامة التي تحدد موطن التفاوض وتعين الأطراف المتفاوضة على المفاضلة بين البدائل الثلاثة (موطنك، موطن الطرف الآخر، موطن محايد)، وهذه المعايير هي:

نوع ودرجة العلاقة التي تربط الأطراف المتفاوضة.

القوة النسبية التي يتمتع بها كل طرف)فعادة الضعيف هو الذي يذهب إلى موطن القوي(.

الاعتبارات والظروف الأمنية.

المسافة بين موطن كل طرف من الآخر.

سهولة الوصول.

التسهيلات والتجهيزات والخدمات المطلوبة.

طبيعة موضوع التفاوض ومدى حساسيته لكل طرف.

ويبين الجدول التالي أهم مميزات كل بديل من البدائل الثلاثة:

م	التفاوض في موطنك	م	التفاوض في موطن الطرف الآخر	م	التفاوض في موطن محايد
١	التمتع بميزة نفسية تتمثل في حضور الطرف الآخر إلى مكانك .	١	التفرغ التام للمفاوضات .	١	الراحة النفسية بالشعور بأنك على قدم المساواة مع خصمك .
٢	الشعور بعدم الغربة عن مكانك الذي تألفه .	٢	نقل مهمة إعداد المكان وتجهيزه للطرف الآخر .	٢	حل وسط ربما يرضي جميع الأطراف .
٣	توفير الوقت والجهد والتكاليف .	٣	التمتع بميزة نفسية وهي أنك في عقر دار خصمك أو ضيف عنده .	٣	تقريب المسافة .
٤	سهولة وسرعة التشاور والرجوع إلى الجهات المسؤولة .			٤	توفير في التكاليف (إلى حد ما) .
٥	إمكانية التأثير على الطرف الآخر خارج قاعة المفاوضات من خلال التسهيلات المتاحة أو برامج الترفيه أو القيام بزيارات خاصة .			٥	الاستفادة من التسهيلات والتجهيزات المتاحة .

وبعد الانتهاء من اختيار المكان المناسب للتفاوض فإنه يجب تجهيز المكان وإعداده بصورة جيدة تتناسب مع حجم ومستوى العملية التفاوضية وذلك لنجاحها وتحقيقها للأهداف المرسومة لها.

ويراعى عند إعداد المكان ما يلي:

توفير الهدوء والبعد عن الضوضاء.

توفير أدوات وأساليب الإيضاح المناسبة.

توفير وسائل الاتصال والمواصلات اللازمة.

توفير الإضاءة الكافية والتهوية المناسبة.

التأكد من سعة المكان وموقعه الجيد (بالقرب من طبيعة خلابة).

توفير القرطاسية والسكرتارية وأدوات الطباعة والتصوير وغيرها.

إعداد طاولة التفاوض بحيث يرى كل مفاوض المفاوضين الآخرين.

(12). الإعداد المبدئي لجدول الأعمال:

ونقصد به الموضوعات التي يقترح مناقشتها في جلسةالتفاوض (Things to be done)، ويراعى في هذه المرحلة التالي:

تحديد الألويات عند النقاش والحوار.

تحديد البرنامج الزمني للتفاوض بما في ذلك فترات الراحة.

الموضوعية في توزيع الوقت على بنود جدول الأعمال، بأن يعطى كل موضوع ما يستحقه من وقت.

يفضل البدء بالأمور المتفق عليها.

(13). تحديد الإجراءات التنظيمية لإدارة المفاوضات:

وذلك من حيث أسلوب النقاش، وطريقة التصويت والموافقة والاعتراض، وساعات العمل والراحة، والبرامج المصاحبة، وآداب الحديث، وسرية المعلومات..إلخ.

(14). الإعداد للجلسة الافتتاحية:

وهي مرحلة مهمة، حيث يتشكل الانطباع الأول من خلال الجلسة الأولى ويتم التعرف على الاتجاهات والنوايا، بل وسيكون لهذه الجلسة الأثر الإيجابي أو السلبي على سير واستمرار عملية التفاوض، لذلك لا بد من الإعداد المسبق لهذه الجلسة، ويراعى فيها ما يلي:

تحديد كيفية استقبال الطرف الآخر، ومن الذي سيستقبله؟

تحديد من الذي سيبدأ في الحديث؟ وكيف؟ وكم الوقت الذي سيستغرقه ذلك؟

تحديد أسلوب عرض الموضوع؟ ومن الذي سيعرضه؟ ومتى؟

ما هي الاستراتيجية أو التكتيك الذي سيتم استخدامه عند البدء في التفاوض؟

ما هو التصرف في حالة تعرض التفاوض للانهيار؟

ما هي التوقعات بشأن ردود فعل الطرف الآخر، وكيفية التصرف في مواجهتها؟

(15). الجلسة الافتتاحية:

في كثير من الأحيان تستغرق العملية التفاوضية جلسات متعددة، لذا تخصص الجلسة الأولى)وهي جلسة الافتتاح (في الغالب للقيام بما يلي:

الترحيب بالطرف الآخر والتعرف على أعضائه.

إضفاء الأهمية والحاجة للتفاوض.

التنويه إلى الحرص على نجاح عملية التفاوض وتحقيق المصالح المشتركة.

الاتفاق النهائي على جدول الأعمال وأسلوب إدارة وتنظيم العملية التفاوضية.

(16). المفاوضات المباشرة:

يبدأ في هذه المرحلة التفاوض والنقاش والحوار، ويحاول كل طرف إقناع الطرف الآخر بما لديه من حجج وبراهين، ويستخدم لتحقيق ذلك المهارات اللفظية وكذلك العديد من الاستراتيجيات والتكتيكات.

هذه المرحلة هي أهم وأخطر المراحل، وهي صلب العملية التفاوضية وعمودها الفقري، ولذا سوف نقوم لاحقاً بشرح أهم المبادىء والفنون والاستراتيجيات وكذلك التكتيكات والمهارات التي يستطيع المفاوض من خلالها الوصول إلى أهدافه وتحقيقأكبر قدر ممكن من المكاسب مع مراعاة مصالح الطرف الآخر.

(17). التقويم والمتابعة:

أي تقويم كل جلسة تفاوضية بعد الانتهاء منها لمعرفة نقاط القوة واستثمارها ونقاط الضعف وتجنبها، وكذلك تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لكل مرحلة من مراحل جلسات التفاوض، كما أن هناك تقويماً نهائياً بعد الانتهاء من جميع جلسات التفاوض.

(18). الاتفاق النهائي:

إذ يتم إعداد مسودة مبدئية للقرارات والتوصيات النهائية، ثم يتم مناقشتها حتى يتم الاتفاق النهائي على موضوع أو موضوعات التفاوض، وقد يحتاج الأمر إلى الاتصال بالمسؤولين والتشاور معهم، وبعد ذلك يتم الاتفاق النهائي على بعض القرارات والتوصيات.

(19). جلسة الاختتام:

يتم فيها توقيع القرار النهائي وقراءة التوصيات والقرارات وأحياناً تتم فيها بعض المجاملات الاجتماعية كإقامة حفلة ترفيهية أو التقاط بعض الصور التذكارية أو غيرها.

(20). متابعة التنفيذ:

فلا يكفي اتخاذ القرار من خلال هذه العملية التفاوضية، بلينبغي متابعة التنفيذ ومعرفة مصداقية الطرف الآخر فيما تم الاتفاق عليه، وقد يحتاج الأمر إلى التنبيه على بعض الأخطاء التنفيذية، أو يحتاج إلى بعض الإجراءات القانونية، وأحياناً قد يحتاج الأمر إلى إعادة النظر في بعض أو كل ما تم الاتفاق عليه في تلك المفاوضات، أو ربما يحتاج الأمر إلى جلسة تفاوضية أخرى يتم مناقشة ما لم يتم الاتفاق عليه سهواً أو غفلة أو عمداً (أحياناً).

هذه هي المراحل أو الخطوات العشرين التفصيلية للعمليةالتفاوضية، ولكن تجدر الإشارة إلى أمرين ينبغي الانتباه لهما:

الأمر الأول هو: أن الترتيب السابق لمراحل العملية التفاوضية ليس ملزماً، إذ يجوز فيه التقديم والتأخير، فمثلاً: يجوز تحديد الوقت والمكان قبل تحديد اللغة أو بعد تحديد الإجراءات التنظيمية لإدارة المفاوضات.

أما الأمر الثاني فهو: أن طبيعة العملية التفاوضية وحجمها يختلف من تفاوض لآخر، ولذلك يمكن اختصار العديد من المراحل السابقة بإلغاء بعضها أو دمجها في مرحلة واحدة، لذا ينبغي عدم اللجوء إلى

التعقيد والإطالة والتفصيل إذا لم تتطلب طبيعة العملية التفاوضية ذلك.

الاستراحة الخامسة

قام عروة بن مسعود فقال: أي قوم، ألستم بالوالد؟ قالوا: بلى، قال: أو لست بالولد؟ قالوا: بلى، قال: فهل تتهموني، قالوا: لا، قال: ألستم تعلمون أني استنفرت أهل عكاظ، فلما بلحوا عليّ جئتكم بأهلي وولدي ومن أطاعني؟ قالوا: بلى، قال: فإن هذا أي النبي (صلى الله عليه وسلم)(قد عرض عليكم خطة رشد اقبلوها، ودعوني آته، قالوا: ائته، فأتاه، فجعل يكلم النبي (صلى الله عليه وسلم) فقال النبي (صلى الله عليه وسلم) نحواً من قوله لبديل، فقال عروة عند ذلك: أي محمد، أرأيت إن استأصلت أمر قومك، هل سمعت بأحد من العرب اجتاح أهله قبلك، وإن تكن الأخرى، فإني و الله لا أرى وجوهاً وإني لأرى أشواباً من الناس خليقاً أن يفروا ويدعوك، فقال له أبو بكر رضي الله عنه: امصص بظر اللات، أنحن نفرعنه وندعه؟

فقال: من ذا ؟ قالوا: أبو بكر، قال: أما والذي نفسي بيده، لولا يد كانت لك عندي لم أجزك بها لأجبتك، قال: وجعل يكلم النبي (صلى الله عليه وسلم)، فكلما تكلم كلمة أخذ بلحيته، والمغيرة بن شعبة قائم على رأس النبي (صلى الله عليه وسلم)، ومعه السيف، وعليه المغفر، فكلما أهوى عروة بيده إلى لحية النبي (صلى الله عليه وسلم)، ضرب يده بنعل السيف، وقال له: أخر يدك عن لحية رسول الله (صلى الله عليه وسلم)، فرفع عروة رأسه فقال: من هذا؟ قال: المغيرةبن شعبة، فقال: أي غدر ألست أسعى في غدرتك؟

وكان المغيرة صحب قوماً في الجاهلية فقتلهم، وأخذ أموالهم، ثم جاء فأسلم، فقال النبي (صلى الله عليه وسلم): «أما الإسلام فأقبل، وأما المال فلست منه في شيء»، ثم إن عروة جعل يرمق أصحاب النبي (صلى الله عليه وسلم) بعينه، قال: فو الله ما تنخم رسول الله (صلى الله عليه وسلم) نخامة إلا وقعت في كف رجل منهم، فدلك بها وجهه وجلده، وإذا أمرهم ابتدروا أمره، وإذا توضأ كادوا يقتتلون على وضوئه، وإذا تكلموا خفضوا أصواتهم عنده، وما يحدون إليه النظر تعظيماً له.

فرجع عروة إلى أصحابه، فقال: «أي قوم، و الله لقد وفدت على الملوك، ووفدت على قيصر وكسرى والنجاشي، و الله إن رأيت مليكاً

قط يعظمه أصحابه ما يعظم أصحاب محمد (صلى الله عليه وسلم)، و الله إن يتنخم نخامة إلا وقعت في كف رجل منهم، فدلك بها وجهه وجلده، وإذا أمرهم ابتدروا أمره، وإذا توضأ كادوا يقتتلون على وضوئه، وإذا تكلموا أخفضوا أصواتهم عنده، وما يحدون إليه النظر تعظيماً له، وإنه قد عرض عليكم خطة رشد فاقبلوها». (إبراهيم علي، صحيح السيرة النبوية، دار النفائس، عمان، 1995، ص: 306-307)

المهام العشر لرئيس الفريق المفاوض

يمكن تلخيص أهم واجبات ومهام رئيس الفريق المفاوض بما يلي:

اختيار أعضاء فريق التفاوض.

إعداد - بالتعاون مع فريقه - خطة التفاوض من حيث الأهداف والتوقيت والمكان والاستراتيجيات التي سيتم اتخاذها وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها...إلخ.

تحديد مستوى وحجم التنازلات الممكن تقديمها.

القيام بدور المتحدث باسم المنظمة أو فريق التفاوض.

التأكد من تسجيل كل النقاط والموضوعات التي تمت إثارتها أو التحدث فيها أثناء إجراء المفاوضات.

إدارة فريق التفاوض أثناء العملية التفاوضية.

توجيه المفاوضات وفريقه المتفاوض لتحقيق الأهداف المرجوة مع حفظ وحدة فريقه من النزاع والخلاف وتباين وجهات النظر.

دراسة وتقويم وضع العملية التفاوضية أثناء وبعد المفاوضات.

اتخاذ القرارات المناسبة بشأن مواصلة أو قطع أو تأجيل المفاوضات.

رفع التقرير النهائي للعملية التفاوضية إلى الجهات المسؤولة. (عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1992، ص 296)

الأعضاء والمهام الثمان

لكل عضو في المفاوضات دور ينبغي أن يؤديه حتى يساهم في نجاح العملية التفاوضية، ويمكن تلخيص أهم واجبات ومهام أعضاء الفريق المفاوض بما يلي:

المساهمة في إعداد خطة العملية التفاوضية ابتداء منجمع المعلومات وتحديد الأهداف وانتهاء بالتقويموالمتابعة للقرارات التي تم اتخاذها في المفاوضات.

مساعدة رئيس الفريق المفاوض في الحديث والنقاش والحوار أثناء المفاوضات (عندما يطلب منه ذلك).

تسجيل الملاحظات والنقاط التي تم الاتفاق عليها.

تنبيه رئيس الفريق إلى بعض الحقائق والمعلومات التي ربما تفيده في تفاوضه.

الالتزام بالدور الذي يكلف به (دور متشدد أو متساهل أو هادیء..إلخ).

متابعة استراتيجيات وتكتيكات الطرف الآخر وتقويم موقفه.

اقتراح الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة.

المساهمة في توجيه المفاوضات نحو تحقيق أهدافها.

11 طريقة للتحكم في الغضب عند التفاوض

حتى تستطيع أن تتحكم في الغضب الذي ربما يشتعل في صدرك عندما تقوم بالتفاوض مع طرف آخر، فإننا ننصحك بالأمور التالية:

(1). استعذ باللَّه من الشيطان الرجيم:

يقول الله تعالى: " وإما ينزغنك من الشيطان نزع فاستعذ بالله إنه سميع عليم. إن الذين اتقوا إذا مسهم طائف من الشيطان تذكروا فإذا هم مبصرون ". (الأعراف: 200، 201)

(2). توضأ أو اغتسل)إن استطعت(:

فإن الغضب نار تشتعل في الصدر، ولا يطفىء النار إلا الماء.

(3). صلِّ ركعتين أو اقرأ شيئاً من كتاب اللَّه تعالى.

خذ نفساً عميقاً ببطء ثم احبسه في صدرك ثم أخرجه ببطء، وكرِّر ذلك عدة مرات.

يجب أن تدرك أن تقاذف الكلمات الغاضبة قليلاً ما يفيد في جعل الناس يغيِّرون مواقفهم:

في مثل هذه الحالة فإن أحد الطرفين لا يستمع غالباً لما يقوله الطرف الآخر.

(6). حلِّل سلوك الآخرين:

لكل شخص أسبابه التي تجعله يسوِّغ سلوكه والتي قد تبدو لك غير منطقية أو طفولية أو ربما أسوأ من ذلك، اسأل نفسك ما هي مسوغات المفاوض الآخر.

(7). أقنع نفسك أن لا أحد يستطيع أن يثير غضبك:

إنك الشخص الوحيد الذي يجب أن يكون له سيطرة على مشاعرك، إنك تسيء إلى نفسك إذا تنازلت عن ذلك للآخرين.

عليك أن تدرك أنه كلما طالت فترة هدوئك وسيطرتك على نفسك

زادت فرصتك في الفوز:

إن الغضب يعيق التفكير السليم ويمنعك من رؤية فرص الفوز.

(9). تعلَّم أن تكون مراقباً لحياتك الشخصية:

انظر لما يحدث لك بموضوعية، وقم بتقويم ردود فعلك، ثم حاول أن يكون أداؤك أفضل في المرات القادمة.

ابدأ بالتعود على أن تكون تصرفاتك تجاوباً مع الناس وليست ردود فعل على تصرفاتهم.

ابتعد عن الأشخاص الذين يستطيعون أن يثيروا غضبك وينتصروا عليك. (سام ديب دوليم سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر ، الرياض، 1998، ص: 211-213)

11 طريقة لتهدئة مفاوض غاضب

(1). استعن باللَّه تعالى واسأله أن يهدىء صاحبك الآخر:

يقول تعالى: " وقال ربكم ادعوني أستجب لكم إن الذين يستكبرون عن عبادتي سيدخلون جهنم داخرين ". (غافر، الآية: 60)

ويقول الشاعر:
إذا لم يكن عونٌ من اللَّهِ للفتى
فأوَّلُ ما يجني عليه اجتـهادُهُ

(2). اعمل على أن لا تغضب:

نعم، هذا صعب، ولكنه ضروري جداً إذا كنت تريد تهدئة المفاوض الآخر، وطِّن نفسك على ذلك مسبقاً.

(3). احرص أن تكون في نفس الوضع الذي عليه المفاوض الآخر:

عندما يكون وضعك الجسدي كالوضع الذي عليه الطرف الآخر، فإنك تساعد على إيجاد جو من الوئام، فإن كان واقفاً فقف، وإن كان جالساً فاجلس..إلخ.

(4). أغلق فمك:

لا تدافع عن نفسك أو عن مؤسستك عندما يكون المفاوض الآخر غاضباً ومنفعلاً، إن الطرف الآخر يجب أن يهدأ أولاً بعد أن يقول ما عنده، ومن ثم يمكنك أن تفعل ما تشاء.

(5). عبِّر عن اهتمام برسائل غير شفوية:

استعمل عينيك ووجهك لتقول له: «إنني أسمعك وإنني أريد أن أساعدك».

(6). اسمع لكي تفهم:

إذا كنت تريد تقديم حلول معقولة عليك أن تعرف بالضبط ما يقوله المفاوض الآخر، كما أن استماعك إليه سوف يجعله ينفس عن غضبه ويشجعه على الثقة بك.

(7). تكلَّم بصوت هادىء:

اجعل الذين يصرخون يهدؤون ويرتفعون إلى مستوى هدوئك، لا تهبط أنت إلى مستواهم في الصراخ.

(8). أظهر تفهّمك لموقف الطرف الآخر:

تعاطف مع هموم المفاوض الآخر، وقل له شيئاً من هذا القبيل: «أستطيع أن أفهم لماذا تشعر بهذا الشعور» أو: «لو كنت أؤمن بالذي تؤمن به لكنت على الأرجح شعرت بنفس الشعور الذي تشعر به».

(9). اسأل ما تراه مناسباً من الأسئلة:

حاول الوصول إلى المشكلة الحقيقية التي قد لا يكون المفاوض الآخر مستعداً أن يكون صريحاً في البوح بها.

(10). عند هذه النقطة قد يكون الموقف قد تبلور أمامك لتقوم بتقديم حلول معقولة:

قم بتقديم حلول ترضي احتياجاتكم المشتركة حسبما تسمح به الظروف التي تتحكم في الموقف.

(11). المحاولة الأخيرة:

إن الأساليب المذكورة أعلاه سوف تعطي نتائج جيدة عندما يكون الغاضب الذي تتفاوض معه صادقاً وتلقائياً، ولكنها لن توصلك إلى أي نتيجة مع مفاوض ماكر وحقود، وفي الحالات التي يبدو أن لا حل ينفع لها استعمل جملاً مثل:

«ماذا تريدني أن أفعل؟!» أو: «ما الذي يرضيك؟!»

إن مثل هذه الجمل كفيلة بأن تجرد هذا المفاوض من أسلحته، وتجعلك تصل إلى صلب المشكلة، ولكن لا تعد بما لا تستطيع الوفاء به. (سام ديب وليم سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر ، الرياض، 1998، ص: 198-201/ (بتصرف محدود))

الاستراحة السادسة

يقول أحمد شوقي:

بـرز الثـعـلـبُ يـومـاً … فـي شـعـار الواعِظيـنا

فمشى في الأرضِ يَهـذي … ويَسُـبُّ المـاكـريــنا

ويقـولُ : الحـمـدُ للَّـ … ـهِ إِلـهِ العـالـمـيـنا

يا عِبـاد الله ، تُـوبُـوا … فهْوَ كهـفُ التـائِبـيـنا

وازهَدُوا في الطَّيـر، إِنّ الـ … ـعيْشَ عيـشُ الزاهِدينا

واطلبـوا الدِّيـك يـؤذنْ … لصـلاةِ الصُّبـحِ فيـنا

فأَتـى الديـكَ رسـولٌ … من إمـام النـاسِكيـنا

عَـرَضَ الأَمْـرَ علـيـه … وهْـوَ يـرجو أَن يَلينا

فأَجاب الديـكُ: عُـذراً … يا أَضـلَّ المُهتـديـنـا!

بلِّغِ الثـعـلبَ عـنـي … عن جدودي الصالحـينا

عن ذوي التِّجـان ممـن … دَخـل البَطـْنَ اللعِـينا

أَنهم قالـوا وخـيـرُ الـ … ـقـولِ قولُ العارفينا:

«مُخطيٌ مَـن ظـنّ يـوماً … أَنّ للثـعلـبِ دِيـنا»

تمرين : هل أنت مفاوض جيد ؟

ضع علامة (صح) عند الحرف الذي يتناسب مع استجابتك:

(1). إذا قابلتك صعوبة في المفاوضات هل تحاول أن:
تتخطاها ولو ببعض التضحية؟
تصمم على رأيك؟
تنتظر بصبر على أمل أن تستتب الأمور بدون تدخل منك؟

أنت تريد شراء سيارة ولكن البائع يقول أن اللون الذي تريده غير موجود حالياً، فماذا تفعل؟
تطلب من البائع أن يخبرك إذا تخلى أحد المشترين عن طلبه من اللون الذي تريده؟
تشتري سيارة من ماركة أخرى أو من لون آخر؟
تعدل عن شراء السيارة؟

(3). ما هو التعريف الذي يوضح معنى التفاوض؟
مناقشة عقد عمل.
الاتفاق على معاهدة سياسية لإنهاء الحرب أو البت في مشكلة قانونية.
طريقة لدراسة المشكلات تتضمن التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر.

(4). أنت تعتقد أن المهمة الرئيسة للمفاوض:
أن يعرف ما هي النقاط الأكثر أهمية بالنسبة للطرف الآخر.
أن يكون متفهماً وعارفاً بطريقة جيدة للسلعة أو الخدمة التي يعرضها.
أن يكون قادراً على التفاهم مع الناس (علاقات إنسانية جيدة).

(5). في نهاية المناقشة، هل تظن؟
أنه لا بد وأن يكون هناك غالب ومغلوب؟
أن المغلوب يجب أن يعتقد أنه غالب؟
أنه يجب أن يشعر الطرفان بالرضا؟

(6). ما هو الأهم في أي تفاوض؟

أن تتفهم الطرف الآخر تفهماً جيداً.
أن تحصل على أية معلومات ضرورية.
أن تعتمد على التجارب السابقة.

(7). من السهل أن يتنازل الطرف الآخر إذا:
شرحت له أنك تحتاج إلى تنازله.
شرحت له مزايا التعاون بينكما.
أثرت غرائزه الطبيعية (فضوله، غروره،..إلخ).

عندما تستعد لمناقشة موضوع من موضوعات العمل أو مشكلة صعبة يكون اهتمامك الرئيس هو:
أن تعد ملفاً كاملاً للموضوع.
أن تدرس الطريقة التي تسير عليها المفاوضات.
أن تشعر بالقلق من احتمال الفشل.

(9). عند تجميع البيانات عن المفاوضات، ما هي الأمور التي تحتاج إلى اهتمام أكثر؟
دقة وشمول المعلومات.
فاعلية المعلومات التي لديك في إقناع الطرف الآخر.
طبيعة المناقشات.

(10). في المفاوضات تعتبر شخصية المفاوض:
قليلة الأهمية.
مهمة ولكن بدرجة غير حاسمة.
من أكثر العوامل الإيجابية أهمية.

أثناء المناقشة تبدي أقصى قدر من الصراحة ولكن الطرف الآخر لا يبادلك الصراحة، كيف تشعر؟
شعور بخيبة الأمل والمرارة.
شعور بالإلهام ومضاعفة المجهودات لإقناع الطرف الآخر.
لا تشعر بشيء.

(12). يجب أن يكون أسلوب المفاوض:
سهلاً (وبمعنى آخر أن تكون متحدثاً لبقاً).
حذراً وحريصاً ودقيقاً.
ماهراً ومقنعاً.

(13). يجب أن يكون المفاوض:

متحمساً ومحبوباً.
واثقاً من نفسه ومتحضراً.
كتوماً ومتحفظاً ومراوغاً.

(14). فيما يتعلق بالذكاء يجب أن يكون المفاوض:
خارق الذكاء.
ذا عقل منطقي تحليلي وذاكرة قوية.
واضحاً ومتفتحاً.

(15). يجب أن تكون ملابس المفاوض:
بسيطة ولكن أنيقة.
رياضية وحديثة.
غير ملفتة ولكن متناسقة.

(16). في علاقاتك مع المفاوض الآخر، هل:
تحاول أن تجعل منه صديقاً شخصياً بأن تقبل دعوته لك إلى منزله مثلاً؟
تبقي العلاقة على مستوى العمل فقط؟
تبدي بعض الاهتمام الشخصي في علاقتكما ولكن بدون إفراط؟

(17). عندما تضطر لاتخاذ قرار مهم بواسطة الهاتف، هل:
تطلب تأكيد القرار كتابة؟
تنتحل الأعذار لتأجيل القرار؟
تعتبر كلامك ملزماً لك كما تعتبر ما قاله الطرف الآخر ملزماً له؟

(18). فيما يتعلق بالعلاقات العامة، ما هي الصفات التي تجذبك نحو الشخص الآخر؟
الشخصية والجاذبية.
الثقة في النفس والثقافة والذكاء.
النية الطيبة.

(19). في المفاوضات التي يشترك فيها عدة أشخاص، هل تميل إلى:

التركيز على أعلى الأعضاء مركزاً؟

توجيه مجهودات نحو الأشخاص الذين يبدو عليهم التجاوب مع آرائك؟

أن تركز على كل عضو في الجماعة على حدة؟

(20). إذا شعرت أثناء التفاوض بالعداء نحو الطرف الآخر، هل:

تفوض المهمة لشخص آخر تعتقد أن لديه استعداداً أكثر على التفاهم مع الطرف الآخر؟

تحاول إخفاء مشاعرك بالمحافظة على موضوعية المناقشة؟

تحاول إبداء مظاهر الصداقة وتستمر في المفاوضات؟

إجابة تمرين : هل أنت مفاوض جيد ؟

ضع دائرة حول الحرف الذي حددته، ثم اجمع عدد الدوائر في كل قائمة.

العبارات	القائمة الأولى	القائمة الثانية	القائمة الثالثة
١١	ب	ج	أ
١٢	ج	أ	ب
١٣	ب	أ	ج
١٤	ج	أ	ب
١٥	ج	أ	ب
١٦	ج	أ	ب
١٧	ج	أ	ب
١٨	ج	ب	أ
١٩	ب	أ	ج
٢٠	ب	أ	ج

العبارات	القائمة الأولى	القائمة الثانية	القائمة الثالثة
١	أ	ج	ب
٢	ب	أ	ج
٣	ج	ب	أ
٤	ج	أ	ب
٥	ج	ب	أ
٦	أ	ج	ب
٧	أ	ب	ج
٨	ب	أ	ج
٩	ب	ج	أ
١٠	ج	أ	ب

بعد الانتهاء من جمع الدرجات (الدوائر) في كل قائمة، اضرب:

عدد الدرجات في القائمة الأولى × 3 = س

عدد الدرجات في القائمة الثانية × 2 = ص

عدد الدرجات في القائمة الثالثة × 1 = ع

اجمع بعد ذلك كل من: س، ص، ع، ثم اقسم الجواب على 60 أي:

النسبة المئوية =

الاستراحة الأخيرة

روى أبو العَيْناء قصة عن صاحبه عيسى المُرابي قال: كان لهذا الرجل خادمٌ شأنه عجيب، فهو من أكسل خَلْق الله ، فوجهه يوماً ليشتري له عنباً وتيناً فأبطأ زيادة على العادة، ثمّ عاد يحمل عنباً فقط، فقال له: لقد أبطأتَ حتى بلغت الروح الحلقوم، ثم جئتَ بإحدى الحاجتين! ثمّ أوجعه ضرباً وقال له: إيّاك إذا أمرتك بحاجتين أن تجيء بِحاجة وإنّما ينبغي لك إذا استقضيتكَ بحاجةٍ أن تقضي حاجتين.

ثمّ لم يلبث إلاَّ قليلاً حتى دهمته علّة، فقال لغلامه: امضِ فجئني بالطبيب وعجّل، فمضى الغلام وجاء بطبيب ومعه رجل آخر، فقال له سيّده: هذا الرجل أعرفه، فمن ذلك الرجل الآخر؟ فقال الغلام: إنك ضربتني بالأمس وأمرتني أن أقضي لك حاجتين إذا طلبت حاجة واحدة، وهاأنذا قد أطعتك فجئتك بالطبيب وبحفّار القبور! (نايف معروف، طرائف ونوادر من عيون التراث العربي، دار النفائس، بيروت، 1987، ص: 303-304. نقلاً عن: التكريتي، طرائف الأطباء، ص: 180)

الخاتمة

في ختام هذا الكتاب لا يسعني إلا أن أشكر الله تعالى على توفيقه وإعانته لي في إتمام هذا الكتاب، سائلاً إياه القبول والسداد.

كما وأسأل الله تعالى أن ينفع بهذا الكتاب خلقاً كثيراً، وأن يبارك فيه، وأن يجعل فيه الخير والفائدة.

هذا، وما كان في هذا الكتاب من صواب وسداد فهو من الله تعالى، وما كان فيه من خطأ أو نقص فهو من نفسي ومن الشيطان، و الله ورسوله بريئان منه.

والحمد لله رب العالمين

د.علي الحمادي

المراجع

كيفين كين، المفاوض المثالي، ترجمة حسن وجيه، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.

وحدة الدراسات والبحوث بالندوة العالمية للشباب الإسلامي، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، غير محدد سنة الطبع.

وليام أوري، فن التفاوض، ترجمة نيâين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.

مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، شركة الإعلانات الشرقية، دار التحرير للطبع والنشر، مصر، 1980.

عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال - المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1992.

Ashok Kapoor, Intl. Business Negotiations- A Study in India, .New York University, U.S.A., 1970

ذكره: فرهاد محمد الأهدن، فن وآداب علم التفاوض. مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، العدد الأول، يوليو 1987.

Kennedy, G. Mcmillan, J. Managing Negotiations, Hutchison .Business Books Limited, London, 1987

ذكره: ثابت إدريس، مهارات التفاوض، ورقة علمية قدمت في برنامج مهارات التفاوض، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 12 - 15 يونيو 1993.

Hawver, D., How To Improve Your Negotiation Skills, .Alexander Hamilton Inc, N.Y., 1982

ذكره: سيد محمد عبدالعال، المهارات السلوكية للتفاوض، مجلة الإدارة العامة، العدد 66، معهد الإدارة العامة، الرياض، مايو 1990.

دايل كارنيغي، كيف تكسب الأصدقاء، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 1990.

سام ديب وليل سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر، الرياض، 1998.

Barlow, G. & Eisen, G., Purchasing Negotiations, C.B.I. Publishers Co. Inc., N.Y., 1983.

ذكره: سيد محمد عبدالعال، المهارات السلوكية للتفاوض، مجلة الإدارة العامة، العدد 66، معهد الإدارة العامة، الرياض، مايو 1990.

محمد أيمن عشوش، عملية التفاوض، ورقة علمية لبرنامج مهارات التفاوض، معهد التنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 1 - 3 نوفمبر 1993.

علي الحمادي، نعم إنه الطريق إلى نعم، دار البشير، طنطا - مصر، 1999.

عبد المنعم صالح العلي، تهذيب مدارج السالكين، مطبعة كاظم، دولة الإمارات العربية المتحدة، 1981.

يوسف القرضاوي، الرسول والعلم.

علي محفوظ، هداية المرشدين إلى طريق الوعظ والخطابة، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت، غير محدد سنة الطبع.

جاسم مهلهل، العلم بين يدي العالم والمتعلم.

علي فكري، السمير المهذب، ج1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1979.

زامل الزامل، المجموع المنتخب من المواعظ والأدب، راسم للدعاية والإعلان، جدة، غير محدد سنة الطبع.

علي بن محمد الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، بيروت، 1955.

محمد الغزالي، خلق المسلم، دار القلم، دمشق، 1987.

وهبي سليمان غاوجي، أبوحنيفة النعمان، دار القلم، دمشق،

1987.

ابن القيم الجوزية، عدة الصابرين وذخيرة الشاكرين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع.

إبراهيم محمد الجمل، جذور الشر.

شوقي أبو خليل، عوامل النصر والهزيمة عبر تاريخنا الإسلامي، دار الفكر، دمشق، 1981.

عبدالحميد البلالي، المصفى من صفات الدعاة، دار الدعوة، الكويت، 1989.

فتحي يكن، مشكلات الدعوة والداعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1985.

إدارة القروض الخارجية، البنك الأهلي المصري، المفاوضات الدولية، ورقة عمل داخلية بالبنك، القاهرة، 1985.

ذكره: فرهاد محمد الأهدان، فن وآداب علم التفاوض، مجلة الإدارة، العدد الأول، يوليو 1987، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.

السيد عليوة، مهارات التفاوض، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987.

علي رفاعة الأنصاري، إستراتيجية المشروعات - سياسات إدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

David. F.R., Concept of strategic Management, Maxwell Macmillan International Edition, New York, 1991.

علي السلمي ود. ل. نهرت، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة.

Nierenberg, G.I., Fundamentals of Negotiating, Harper and Row Publishers, New York, 1987.

صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، مصر، 1986.

ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، مهارات التفاوض، ورقة

علمية قدمت في برنامج مهارات التفاوض، شركة الإبداع الخليجي للاستشارات الإدارية والاقتصادية، 12 - 15 يونيو 1993، الكويت.

محمد الخضري بك، نور اليقين، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، ج1، دار قتيبة، بيروت، 1992.

أحمد شوقي، الشوقيات، ج4، دار الكتب العلمية، بيروت، 1985.

نايف معروف، طرائف ونوادر من عيون التراث العربي، دار النفائس، بيروت، 1987.

إبراهيم العلي، صحيح السيرة النبوية، دار النفائس، عمان، 1995.

الوصايا التربوية، جمعية الإصلاح الاجتماعي، مطبعة الفيصل، الكويت، 1988.

عاطف سعيد، جولات وتأملات من غير عنوان، مكتبة دار البيان، الكويت، 1990.

محمود بن محمد هلال، قطوف الرياحين، دار حواء، الكويت، 1994.

وحيد عبد السلام بالي، علماء وأمراء، مكتبة الصحابة، جدة، 1412هـ.

أبي إبراهيم حمد بن إبراهيم الحريقي، صور من حياة العلماء، دار الصميعي للنشر والتوزيع، الرياض، 1412هـ.

Table of Contents